

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

DOUGLAS RAFAEL SAMPAIO DA COSTA

DIAGNÓSTICO DO FATOR MOTIVACIONAL DOS FUNCIONÁRIOS
DA CONSTRUÇÃO CIVIL NA CIDADE DE JOÃO PESSOA - PB

João Pessoa – PB

2012

DOUGLAS RAFAEL SAMPAIO DA COSTA

**DIAGNÓSTICO DO FATOR MOTIVACIONAL DOS FUNCIONÁRIOS
DA CONSTRUÇÃO CIVIL NA CIDADE DE JOÃO PESSOA - PB**

**Monografia de conclusão de curso apresentado
à Universidade Federal da Paraíba-UFPB,
como requisito parcial para obtenção de grau
de Bacharel em Administração.**

Orientador: Profa. Msc. Isabela A. Guedes

João Pessoa – PB

2012

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

C837d Costa, Douglas Rafael Sampaio da.

Diagnóstico do fator motivacional dos funcionários da construção civil na cidade de João Pessoa - PB./ Douglas Rafael Sampaio da Costa. – João Pessoa: UFPB, 2012.

73f.:il.

Orientador: Prof^a. Isabela A. Guedes.
Monografia (Graduação em Administração) – UFPB/CCSA.

1. Motivação. 2. Construção civil. 3. Herzberg, Frederick. 4. Fatores higiênicos. 5. Fatores motivacionais. I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU: 658.3:159.947.5(043.2)

DOUGLAS RAFAEL SAMPAIO DA COSTA

**DIAGNÓSTICO DO FATOR MOTIVACIONAL DOS FUNCIONÁRIOS
DA CONSTRUÇÃO CIVIL NA CIDADE DE JOÃO PESSOA - PB**

Monografia de conclusão de curso apresentada à
Universidade Federal da Paraíba-UFPB, como requisito
parcial para obtenção de grau de Bacharel em
Administração.

Aprovado em: ____________

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Marcelo de Sousa Bispo

Prof. Examinador

Prof. Examinador

Revisado por: _____

João Pessoa – PB

2012

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por me proporcionar saúde, força de vontade proteção em todas as etapas da minha vida para que eu chegasse até esse momento.

À minha mãe, Kátia Cilene Sampaio por me dar a vida e cuidar de mim sem me pedir nada em troca.

À meu pai, Sérgio Luís da Costa por ser uma referência de mim de perseverança, determinação, além de me dar apoio em todas as dificuldades que já apareceram no decorrer da minha jornada.

Aos meus amigos Pedro Henrique Freire Bezerra e Danielly Soares Saraiva que me auxiliaram durante a pesquisa de campo.

À Giovanni de Sousa Ismael da Costa que foi paciente, compreensivo, e acreditou no meu potencial durante todo o curso.

Às empresas que muito gentilmente concordaram em participar deste trabalho, colaborando de maneira excelente com todo o processo de pesquisa, bem como, a todos os funcionários que muito atenciosamente dedicaram um pouco do seu tempo em meu auxílio.

Ao Prof. Dr. Marcelo de Sousa Bispo, que com sua orientação precisa e pontual favoreceu para que o objetivo desta pesquisa fosse atingido.

À minha amiga Elisabete Batista dos Santos, que prontamente se ofereceu para me auxiliar em toda a etapa final deste projeto com orientações.

À todos meus colegas do curso de Administração que em algum momento do curso participaram do meu desenvolvimento e para qualquer envolvido no trabalho que eu tenha esquecido de momento.

RESUMO

Nesta monografia se procurou apresentar um diagnóstico sobre o nível de motivação dos funcionários da construção civil na cidade de João Pessoa - PB, e para o mesmo foi selecionado como parâmetro a teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg. A pesquisa ocorre tanto no âmbito bibliográfico por meio de artigos, periódicos, livros quanto no campo prático através de um questionário aplicado em uma amostra representativa da população em questão para que se fosse feita uma análise quantitativa dos dados, com intuito de identificar os fatores higiênicos e motivacionais por meio de variáveis como, por exemplo: remuneração, reconhecimento, estilo de liderança dentre outras e a partir deste contexto foram gerados resultados bastante satisfatórios com relação à existência de motivação nos funcionários em questão. Além de brevemente ser feito um perfil do funcionário deste setor. Ressaltando ainda a importância deste estudo no fato que foi aberto campo para novas pesquisas a fim de, confirmar em que ponto se encontra incorporado nas empresas o fator motivacional em seus funcionários, bem como, quais as expectativas dos funcionários deste setor com o objetivo de uma melhor visualização deste quadro motivacional.

Palavras chave: Motivação, Construção Civil, Herzberg, Fatores Higiênicos, Fatores Motivacionais.

ABSTRACT

This monograph is aimed at presenting a diagnostic on the level of motivation of construction workers in the city of João Pessoa - PB, and for the same parameter was selected as the theory of two factors Frederick Herzberg. The research occurs both within literature through articles, journals, books and field practice through a questionnaire administered to a representative sample of the population in question so that it was made a quantitative analysis of the data, the identification of the hygiene factors and through motivational variables such as: compensation, recognition, leadership style among others and from this context were generated satisfactory results regarding the existence of motivation in the employees concerned. Besides being briefly made an employee's profile in this sector. Underscoring the importance of this study was the fact that open field for further research to confirm at what point is embedded in the enterprises motivational factor in their employees, as well as the expectations of employees in this sector with the aim of a better visualization of this motivational framework.

Keywords: Motivation, Construction, Herzberg, Hygienic Factors, Motivational Factors.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 : Modelo de Desenvolvimento Organizacional.....	20
Figura 2 : Processo de Desenvolvimento Organizacional.....	21
Figura 3 : Pirâmide das necessidades de Maslow.....	22
Figura 4 : Etapas do ciclo motivacional envolvendo a satisfação da necessidade.....	25
Figura 5 : Ciclo motivacional com frustração ou compensação.....	26
Figura 6 : A teoria dos dois fatores de Herzberg.....	33

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 : Respostas percentuais referente a questão sexo do entrevistado.....	39
Gráfico 2 : Respostas percentuais totais referente a questão sexo do entrevistado.....	39
Gráfico 3 : Respostas percentuais referente a questão idade do entrevistado.....	40
Gráfico 4 : Respostas percentuais totais referente a questão idade do entrevistado.....	41
Gráfico 5 : Respostas percentuais referente a questão naturalidade do entrevistado.....	42
Gráfico 6 : Respostas percentuais totais referente a questão naturalidade do entrevistado.....	42
Gráfico 7 : Respostas médias referente a questão número de empresas que trabalhou.....	43
Gráfico 8 : Respostas médias totais referente a questão número de empresas que trabalhou.....	44
Gráfico 9 : Respostas percentuais referente a questão instalações físicas.....	45
Gráfico 10 : Respostas percentuais totais referente a questão instalações físicas.....	45
Gráfico 11 : Respostas percentuais referente a questão remuneração.....	46
Gráfico 12 : Respostas percentuais totais referente a questão remuneração.....	47
Gráfico 13 : Respostas percentuais referente a questão estilo de liderança.....	48
Gráfico 14 : Respostas percentuais totais referente a questão estilo de liderança.....	48
Gráfico 15 : Respostas percentuais referente a questão política de treinamento.....	49
Gráfico 16 : Respostas percentuais totais referente a questão política de treinamento.....	50
Gráfico 17 : Respostas percentuais referente a questão relações interpessoais.....	51
Gráfico 18 : Respostas percentuais totais referente a questão relações interpessoais.....	51
Gráfico 19 : Respostas percentuais referente a questão satisfação com o trabalho.....	52
Gráfico 20 : Respostas percentuais totais referente a questão satisfação com o trabalho.....	53
Gráfico 21 : Respostas percentuais referente a questão realização pessoal.....	54
Gráfico 22 : Respostas percentuais totais referente a questão realização pessoal.....	54
Gráfico 23 : Respostas percentuais referente a questão reconhecimento.....	55
Gráfico 24 : Respostas percentuais totais referente a questão reconhecimento.....	56
Gráfico 25 : Respostas percentuais referente a questão progresso funcional.....	57
Gráfico 26 : Respostas percentuais totais referente a questão progresso funcional.....	58
Gráfico 27 : Respostas percentuais referente a questão responsabilidades funcionais.....	59
Gráfico 28 : Respostas percentuais totais referente a questão responsabilidades funcionais.....	60

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 : Respostas referentes a questão sexo do entrevistado.....	38
Tabela 2 : Respostas referentes a questão idade do entrevistado.....	40
Tabela 3 : Respostas referentes a questão naturalidade do entrevistado.....	41
Tabela 4 : Respostas referentes a questão número de empresas que trabalhou.....	43
Tabela 5 : Respostas referentes a questão instalações físicas.....	44
Tabela 6 : Respostas referentes a questão remuneração.....	46
Tabela 7 : Respostas referentes a questão estilo de liderança.....	47
Tabela 8 : Respostas referentes a questão estilo de política de treinamento.....	49
Tabela 9 : Respostas referentes a questão relações interpessoais.....	50
Tabela 10 : Respostas referentes a questão satisfação com o trabalho.....	52
Tabela 11 : Respostas referentes a questão realização pessoal.....	53
Tabela 12 : Respostas referentes a questão reconhecimento.....	55
Tabela 13 : Respostas referentes a questão progresso funcional.....	57
Tabela 14 : Respostas referentes a questão responsabilidades funcionais.....	59
Tabela 15 : Resumo dos resultados dos fatores sociológicos.....	61
Tabela 16 : Resumo dos resultados dos fatores higiênicos (extrínsecos).....	61
Tabela 17 : Resumo dos resultados dos fatores motivacionais (intrínsecos).....	62

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E FORMULAÇÃO DO PROBLEMA.....	13
1.2 OBJETIVOS.....	16
1.2.1 Objetivo Geral	16
1.2.2 Objetivos Específicos	16
1.3 JUSTIFICATIVA.....	16
 2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	 18
2.1 A IMPORTÂNCIA DO ESTUDO DA MOTIVAÇÃO.....	18
2.2 DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL (D.O.).....	19
2.3 PRINCIPAIS TEORIAS MOTIVACIONAIS.....	21
 3 METODOLOGIA.....	 36
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	36
3.2 ABORDAGEM.....	36
3.3 UNIVERSO DE PESQUISA.....	36
3.3.1 Detalhamento da Amostra	36
3.4 TÉCNICAS DE PESQUISA.....	36
3.5 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	37
3.6 TRATAMENTO DE DADOS.....	37
 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	 38
4.1 FATORES SOCIOLÓGICOS.....	38
4.1.1 Sexo	38
4.1.2 Idade	40
4.1.3 Naturalidade	41
4.1.4 Número médio de empresas trabalhadas	43
4.2 FATORES HIGIÊNICOS.....	44

4.2.1 Instalações físicas.....	44
4.2.2 Remuneração.....	46
4.2.3 Estilo de liderança.....	47
4.2.4 Política de treinamento.....	49
4.2.5 Relações interpessoais.....	50
4.3 FATORES MOTIVACIONAIS.....	52
4.3.1 Satisfação com o trabalho.....	52
4.3.2 Realização pessoal.....	53
4.3.3 Reconhecimento.....	55
4.3.4 Progresso funcional.....	57
4.3.5 Responsabilidades funcionais.....	59
4.4 ANÁLISE GERAL DA COLETA DE DADOS.....	61
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	63
REFERÊNCIAS.....	66
APÊNDICE.....	70

1 INTRODUÇÃO

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

A motivação é fonte de estudo há muito tempo, fato este que pode ser percebido no que relata Marras (2007), dizendo que “os primeiros estudos sobre motivação datam do início do século XX, quando, em 1900, Frederick Taylor iniciou a discussão sobre motivação, adotando a crença de que o dinheiro era o maior motivador”, e dentre estes estudos, pode-se destacar algumas teorias de grande importância científica, teorias estas que auxiliam no entendimento deste fator considerado de grande importância, complexidade e influência no desenvolvimento de qualquer organização.

A palavra motivação vem do latim *motivos*, que significa deslocar-se, mover-se, isto é, a força motriz que impulsiona o indivíduo e lança-o a frente. Para fortalecer o conceito da palavra motivação se observou outras interpretações, como no caso da palavra motivar como afirma Gomes e Michel (2007) dizendo que significa: dar motivo a, causar, expor motivo. E o sinônimo da palavra motivação é: causa, razão, fim e infinito logo a palavra “motivação” vem da palavra “motivo” mais o sufixo “ação”, que quer dizer movimento, atuação ou manifestação de uma força uma energia, um agente. Pensando nestes conceitos da palavra e observando algumas teorias nas mais diversas áreas organizacionais percebe-se que o fator motivacional surge de dentro do indivíduo e é influenciado por seus desejos e necessidades desde os mais básicos até os que podem ser definidos como realizações pessoais.

Este fato fica percebido no relato de Chiavenato (1982, p. 414), afirmando que “para compreender o comportamento humano é fundamental o conhecimento da motivação humana, o motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma, isto é, tudo aquilo que dá origem a alguma propensão a um comportamento específico”.

Outra vertente bastante explorada no que se refere a desenvolvimento organizacional e que podemos observar que está diretamente relacionada com o tema em questão é o estudo do fator humano nas organizações, tendo como premissa as pessoas como matéria-prima. Neste contexto as pessoas são as responsáveis pelo produto final e este produto final terá a sua imagem. Se elas estão satisfeitas o produto será satisfatório caso contrário não atingirá o nível de aceitação e para reforçar esta ideia temos Rhinow (2001 p.4) dizendo que: “As pessoas aparecem como um fator de alta relevância para a competitividade e, conseqüentemente, devem ser gerenciadas, de forma bastante cuidadosa, tendo em vista que os elementos dos

programas relacionados com o desenvolvimento dos indivíduos dizem respeito, sobretudo ao bem-estar pessoal, pelo equilíbrio entre as características do profissional, no que se refere ao nível de complexidade do trabalho, e os desafios encontrados”.

Influenciado por esta tendência o fator motivacional dentro das organizações no cenário brasileiro está tendo um aumento de visibilidade devido ao crescimento constante de sua economia e a necessidade de produtos com mais qualidade para disputar mercados internacionais mais exigentes, devido a este clima o fator humano está tendo mais importância no âmbito empresarial.

No presente estudo fez-se uma análise para diagnosticar o nível de motivação dos funcionários em duas construtoras de grande porte da Paraíba, mais especificamente na cidade de João Pessoa, o trabalho foi realizado a luz da teoria dos dois fatores de Herzberg com o objetivo de diagnosticar o nível de satisfação dos seus funcionários, bem como, identificar o perfil do funcionário da construção civil. A área da construção civil em João Pessoa há anos está bastante aquecida de acordo com os dados cedidos pelo SINDUSCON (Sindicato da indústria da construção civil) de João Pessoa, contudo se faz necessário verificar quais são os pontos responsáveis por este fenômeno, fazendo desta pesquisa um fator de alta importância neste cenário visto que, os funcionários são pontos chave neste contexto em que a tecnologia ainda é em suas devidas proporções menor do que a mão de obra propriamente dita e a motivação um dos fatores mais questionados e discutidos nos últimos anos dentro das organizações e comissões sindicais.

Visto o citado acima e com o objetivo de alcançar o melhor aproveitamento desta pesquisa se fez necessário uma divisão clara de etapas, as quais serão dispostas a seguir na seguinte maneira: referencial teórico: nesta etapa aconteceu um apanhado teórico sobre a motivação contando com a visão de alguns estudiosos da área, bem como, uma passagem sobre a abordagem do desenvolvimento organizacional para favorecer o entendimento geral da pesquisa, além de um aprofundamento conceitual da teoria escolhida para efetivação do trabalho, em seguida, esta disposta a metodologia: nesta fase ocorreu uma descrição de como a pesquisa foi feita descrevendo não só o ambiente em que a pesquisa ocorreu mais sim, todo o contexto envolvido, como número de participantes, tipo de questionário, meio de coleta de dados, bem como tipo de tratamento dos dados após a coleta, no próximo momento se encontra a análise dos resultados: neste ponto é evidenciado todo tratamento dos dados obtidos na pesquisa e neste momento ocorreu uma comparação entre os resultados encontrados com os índices recolhidos através de outras fontes de pesquisas trazendo assim um panorama para análise e formação de comentários e por fim as considerações finais: que

tem como finalidade expor tudo que se foi obtido no decorrer da pesquisa procurando trazer análises e pontos a serem vistos visando responder os questionamentos iniciais feitos nos objetivos do trabalho além de indicar possíveis iniciativas para solucionar problemas ou melhorar situações que são encontradas no estudo através de sugestões sem se esquecer de ressaltar novos pontos de estudos e aprimoramentos da técnica de pesquisa além de ressaltar as limitações da pesquisa.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Diagnosticar em que nível encontra-se o fator motivacional nos funcionários da construção civil em João Pessoa - PB.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Analisar os índices encontrados através de questionário em busca de pontos comuns entre os fatores pesquisados;
- Verificar o perfil do funcionário da construção civil da cidade de João Pessoa;
- Fazer diagnóstico do nível de motivação encontrado nos funcionários da construção civil na cidade de João Pessoa além de reafirmar validade dos construtos utilizados na pesquisa.

1.3 JUSTIFICATIVA

O estudo da motivação como também do desenvolvimento organizacional é de grande importância para que se possa definir se existe uma proporcionalidade entre eles, isto é, se quando o nível de satisfação funcionário se encontra em uma crescente com a organização a produtividade dele aumenta na mesma margem e se este fato for confirmado ficaria mais fácil conseguir melhores resultados, pois ficaria claro em que ponto se concentrar esforços. Gomes, Quelhas (2003).

A necessidade de um estudo para fazer-se um diagnóstico de como está fator motivacional da construção civil em João Pessoa ganha força, à medida que, a necessidade de crescimento das construtoras esbarra nas limitações de mão-de-obra qualificada e o desafio de reter os melhores funcionários, com isso, se faz pertinente focar estudos para evitar que este problema tenha reflexos no seu índice de desenvolvimento e se agrave no decorrer do tempo.

A motivação foi escolhida como possível causa, devido as suas premissas estarem ligadas diretamente com as pessoas da organização e o quanto as empresas podem conseguir extrair delas visto que este pode se tornar o gargalo das empresas envolvidas no estudo, como

ressalta Pessoa Filho (2005) afirmando que com a globalização e a modernização das máquinas e de seus equipamentos de trabalho, tecnologia de informação (TI) e outros fatores, tornaram-se impossível para as organizações motivarem seus colaboradores com um simples abono salarial ou décimo terceiro salário.

Outro fator importante diz respeito ao grande *boom* da construção civil em todo nordeste como fica evidenciado pelo IBGE (2012), apontando a região como “destaque no crescimento da participação em pessoal ocupado na indústria da construção civil, ressaltando que entre 2007 e 2010 o percentual passou de 17% para 19%” atingindo o maior crescimento do Brasil neste fator, com isso favorecendo a um êxodo de mão-de-obra do estado devido a atrativos de outras localidades fato este que tem que ser combatido com medidas urgentes.

Com isso os resultados deste estudo geraram esclarecimentos e novas visões sobre o tema, bem como, promoveram subsídios para um melhoramento no índice de satisfação dos funcionários para que eles alcancem o aproveitamento esperado demonstrando assim a real importância deste fator na área estudada, favorecendo o desenvolvimento não só das empresas estudadas mais sim de todo o mercado da construção civil no estado.

Também se fez confirmado com a pesquisa a ocorrência de semelhanças de índices entre os fatores motivacionais citados pelos funcionários das instituições, os quais foram analisados e a partir disso foram sugeridas novas metodologias institucionais para minimizar estes problemas citados anteriormente.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A IMPORTÂNCIA DO ESTUDO DA MOTIVAÇÃO

Ha tempos que os grandes estudiosos como, por exemplo: Herzberg, Maximiano, Maslow entre outros procuram identificar quais as melhores técnicas para se motivar o funcionário, querendo com isso alcançar melhores resultados produtivos e nesta pesquisa fica visível o objetivo de relacionar mais uma vez, o fator motivacional com o nível de desenvolvimento organizacional neste contexto próprio, para isso é necessário entender a importância do estudo das motivações dentro de uma organização.

A partir do momento da contratação de um funcionário a empresa não adquiriu só mão de obra, mais sim expectativas, sonhos, anseios e problemas, pois estes fatores como vários outros são inerentes do ser humano e pensando neles como fonte impulsionadora é que está a importância de se estudar a motivação, tendo em vista que a partir do momento em que se é identificado quais destes fatores são de maior influência nos indivíduos de cada contexto específico, é quando se pode aplicar um método para satisfazer o mesmo, com isso tornando o trabalhador mais produtivo e identificado com a empresa fazendo dele parte do todo e não apenas um simples insumo.

No passar dos anos a importância da motivação dentro das organizações está crescendo principalmente no Brasil, fato este que pode ser reforçado por Pinto (2008) comentando que quando se está motivado pode se sentir a carga energética percorrendo dentro da espinha, o brilho nos olhos, o desejo a flor da pele. Mesmo grupos desmotivados e decadentes ressurgem das cinzas quando expostos a ambientes motivados.

Outro ponto bem atual que fortalece a necessidade de um estudo mais aprofundado da motivação é a depressão que segundo a psicóloga Wallner (2012), o termo depressão de uma forma geral é uma palavra que está em voga atualmente e tem causado várias transformações no comportamento físico, mental e emocional, influenciando diretamente na qualidade de vida das pessoas e especificamente no ambiente de trabalho, a depressão tem acometido mudanças no comportamento e nos resultados exigidos pela empresa, com isso ficou notado que se trata de uma doença que é causada por estresse e que em vários casos é ocasionado por uma sobrecarga de trabalho, acumulada a obrigação de cumprir a função para obter o dinheiro no fim do mês sem nenhum estímulo ou perspectiva de melhora, neste ponto nota-se mais uma vez a falta que um trabalho motivacional acarreta na organização, valendo ressaltar que um funcionário motivado melhora sua atenção, bem como, a concentração tornando o trabalho diário mais leve e atraente.

2.2 DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL (D.O.)

No que se refere a desenvolvimento organizacional fez-se uma pequena conceituação para que haja um entendimento maior sobre suas principais características, bem como de suas variáveis sem desprezar o nível de conhecimento do empresário brasileiro sobre o assunto.

O estudo sobre desenvolvimento organizacional (D.O) atinge diversas áreas de atuação, e advindo delas uma grande quantidade de teorias, visto isso se faz necessário ressaltá-las, começando pelo que diz Moura (1975, *apud.* SILVEIRA, 1998) que define D.O. como um processo global de mudança planejada que visa desenvolver uma organização, tornando-a mais eficaz, mais adaptável às mudanças relevantes (principalmente sociais e tecnológicas) e integrando o atendimento às necessidades humanas, com as metas e objetivos organizacionais.

Em outro ponto de vista que se pode observar é o de Wood, Jr. (2004), reporta que a diversidade de estudos e pesquisas realizadas acabou por caracterizar o DO como um campo que sofreu as influências de múltiplas correntes, podendo destacar a abordagem sociotécnica praticada pelos pesquisadores do Instituto Tavistock e os importantes trabalhos dos psicólogos industriais que desenvolveram técnicas de seleção e treinamento de pessoal, que contribuíram para uma perspectiva do DO em que a organização é vista como um sistema complexo, resultante das interações entre entradas, processos, ambientes internos e saídas, em permanente interação com o ambiente externo.

Em outras palavras desenvolvimento organizacional é um conjunto de teorias que se focam e atuam diretamente nas pessoas, formando um esforço para ocasionar mudanças nos valores, atitudes, comportamento e estrutura das organizações a fim de, direcioná-las em um posicionamento estratégico que favoreça diretamente a organização.

Já na visão de Kegan (1971), o DO tem como fundamento ajudar aos membros de uma organização a remover as barreiras que impedem a liberação do seu potencial humano. De forma geral, os programas de DO podem incluir metas específicas como, por exemplo: atmosfera para solução de problemas; construção de confiança; redução de competição inapropriada e promoção da colaboração entre os membros da organização; desenvolvimento de sistema de recompensas que reconheça tanto as metas organizacionais quanto as metas individuais; incrementar o autocontrole e a autodireção dos membros da organização; entre outras.

Tendo em vista todo este processo de transformação organizacional que o DO proporciona dentro da organização se faz necessário que seja observado algumas das principais características deste fenômeno que segundo Pereira (2007) são elas:

- Focalização sobre toda a organização: envolve a organização como um todo para que a mudança possa ocorrer efetivamente.
- Orientação sistêmica: o D.O. está voltado para as interpretações entre várias partes da organização que se influenciam reciprocamente, para as relações de trabalho entre as pessoas, bem como para as estruturas e os processos organizacionais.
- Agente de mudança: o D.O. utiliza um ou mais agentes de mudança, que são as pessoas que desempenham o papel de estimular e coordenar a mudança dentro de um grupo ou de uma organização.
- Retroação: procura proporcionar informação de retorno aos participantes para que eles tenham dados concretos que fundamentem suas decisões.

Com base nestas características acima nota-se um modelo de desenvolvimento organizacional que pode ser melhor visualizado na figura 1 em seguida:

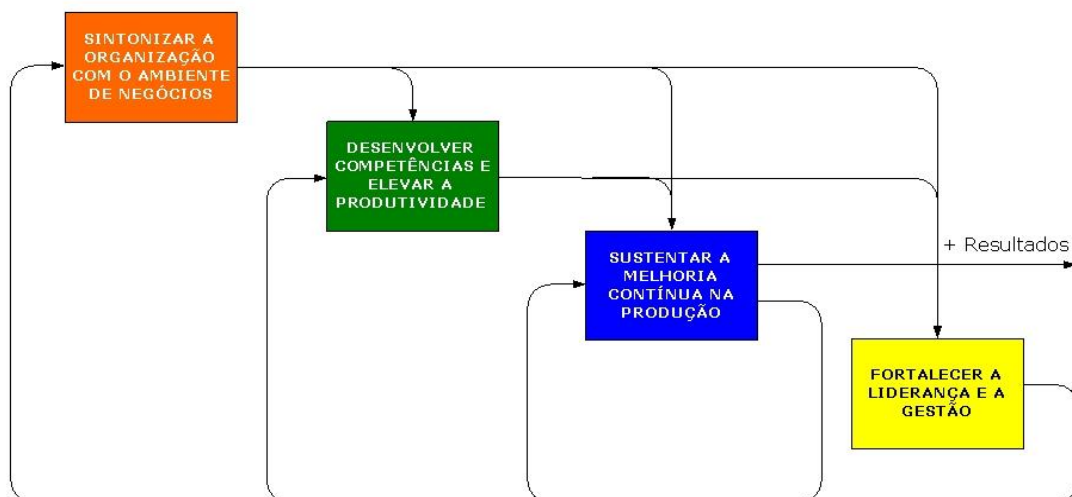


Figura 1: Modelo de Desenvolvimento Organizacional.
Fonte: Farias (2008)

Trazendo a discussão a nível nacional, existe uma grande tendência a personificar o empresário de pequeno e médio porte como que em sua grande maioria sendo aquele que não foi treinado para ser um bom dirigente nem muito menos um bom gerente, formando uma ideia de que quem chega ao mercado com sua nova empresa não sabe se sobrevive, pois leva

consigo a premissa utilizada por muitos profissionais de que no mercado empresarial ou se mata ou morre.

Contudo o estudo do desenvolvimento organizacional na organização vem preencher esta lacuna e proporcionar um conhecimento melhorado das melhores práticas gerenciais provendo um aprimoramento das técnicas já aplicadas como mostra a figura 2 em seguida:



Figura 2: Processo de Desenvolvimento Organizacional
Fonte: Decisa (2011)

Esta junção de sucesso evidenciada acima está se tornando algo além de um diferencial, pode-se dizer que já se tornou uma necessidade às organizações buscarem métodos D.O. para conseguirem sua sobrevivência no mercado e a partir deste fato será feita uma ligação entre o D.O. e a motivação.

2.3 PRINCIPAIS TEORIAS MOTIVACIONAIS

A ampla literatura sobre motivação proporciona diversas maneiras de se localizar fatores responsáveis pela motivação do indivíduo, bem como, vários pontos de vista sobre o assunto e pensando nisso como fator crucial deste estudo, serão demonstradas e analisadas no desenrolar deste tópico algumas opiniões e teorias para um melhor entendimento do assunto em questão.

Como ponto de partida se torna necessária uma base em alguns conceitos motivacionais para maior entendimento conceitual, com base nisto Maslow cita em seguida que:

“As necessidades humanas dividem-se em primárias e secundárias, segundo uma hierarquia das necessidades influenciadas por meios internos e externos. As primárias referem-se a fisiológicas, de segurança e estabilidade. As secundárias compreendem necessidades sociais, de estima e de auto realização. Fatores motivadores reproduzem fontes de satisfação como reflexo de sentimentos de realização, crescimento profissional e aceitação de desafios, resultando em aumento da capacidade total de produção”. Maslow (2000, p. 65)

Maslow (2000, p. 105) ainda complementa dizendo que “as necessidades vão se tornando mais sofisticadas à medida que mudamos de nível”, demonstrando que à medida que o funcionário se desenvolve e se satisfaz ele procura desenvolver sua função melhor buscando um próximo nível.

A teoria da hierarquia das necessidades considera que a motivação tem como origem as necessidades (estados de carência) do indivíduo e se manifesta como busca de satisfação destas necessidades.

Maslow, (2000) continua dizendo que segundo esta teoria as necessidades humanas básicas estão estruturadas em cinco níveis hierárquicos, os quais, a partir do nível mais baixo, são constituídos pelas necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto realização; à medida que as necessidades de nível mais baixo vão sendo satisfeitas o indivíduo busca a satisfação de necessidades de nível mais elevado; e quanto maior o grau de satisfação de uma necessidade, menor será a sua força motivacional, e, inversamente, quanto maior a carência, maior a motivação.

A figura 3 pode demonstrar este processo de diferenciação de níveis de satisfação mais claramente:

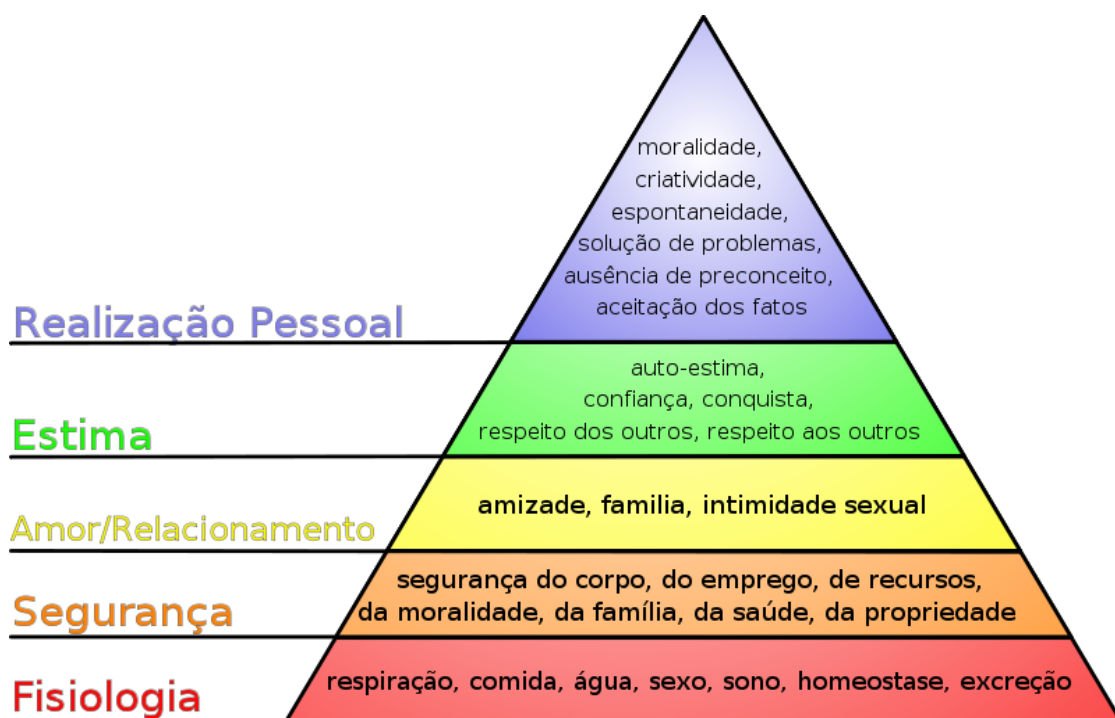


Figura 3: Pirâmide das necessidades de Maslow:
Fonte: Maslow, (2000).

Em sequência observa-se que para Chiavenato (1982 p. 418), “a complexidade da motivação humana é brilhantemente ilustrada e compreendida através da Pirâmide de Maslow na chamada Hierarquia das Necessidades”.

De acordo com a evolução do processo de decisão sobre quais teorias utilizar e qual a ligação delas com o desenvolvimento do profissional na organização será feito uso de outros pontos de vista, como por exemplo, Maximiano (2004) afirma que a motivação para o trabalho é um estado psicológico de disposição, interesse ou vontade de realizar uma tarefa ou meta. Dizer que uma pessoa está motivada para o trabalho significa dizer que essa pessoa apresenta disposição favorável ou positiva para realizar o trabalho.

Fato este que pode ser percebido no sentido da palavra motivação que provem do latim, como fala Maximiano, (2004 p. 14) “a palavra motivação derivado latim *motivus*, *movere*, que significa mover. O seu sentido original fundamenta-se no processo no qual o comportamento é incentivado, estimulado ou energizado por algum motivo ou razão”.

Neste ponto ocorre certa discordância entre alguns pontos da teoria de Maslow, porém não a contradiz, devido a isso será utilizado outras visões como o que diz Chaves na seguinte afirmação:

“Para a maioria das pessoas, a recompensa monetária é um incentivo momentâneo, logo, não o motiva porque outras necessidades não foram sanadas, como, por exemplo, as condições de trabalho insatisfatórias. O que falta para um pode não ser o que falta a outro. Com o dinheiro recompensa-se, mas com o reconhecimento toca-se o coração”. Chaves, (2006, *apud*. SATO, SPRICIGO, 2008, p. 65)

Nesta explicação pode-se perceber uma ligação maior com Maslow à medida que ele leva em consideração motivos motivacionais diferentes para cada pessoa e começa a levantar uma ideia de que existe uma diferença entre recompensa e reconhecimento, sendo o segundo fator citado, o maior responsável pela motivação do funcionário, pois, existem níveis de necessidades.

Pode-se acrescentar ainda o que fala Chiavenato (1995), dizendo que o termo "motivação" envolve sentimentos de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional, manifestados por meio de exercícios das tarefas e atividades que oferecem suficiente desafio e significado para o trabalho. Podem ser destacados:

1. Delegação de responsabilidade;
2. Liberdade de decidir como executar o trabalho;
3. Promoção;

4. Uso pleno das habilidades pessoais;
5. Ampliação ou enriquecimento do cargo.

Pensando neste fator significado do trabalho vale ressaltar que segundo Malik (1998, p.58) “um trabalhador absolutamente desmotivado numa dada unidade, ao mudar de local e de condições de trabalho, passa a fazer o que lhe é pedido na maioria das vezes. Motivação é algo que a organização espera a priori do trabalhador”.

Durante toda a pesquisa para a formulação do estudo ficou claro a grande diversidade de teorias e o fato que características como a importância de metas, *feedback* e incentivos para dirigir e gerenciar pessoas são importantes, contudo, existem novos níveis de tecnologias disponíveis que possibilitam a aplicação do que há muito se conhece em graus antes não explorados. “As teorias de motivação no trabalho normalmente se preocupam mais com as razões do que com as habilidades que levam alguns indivíduos a realizar suas tarefas melhor do que outros.” (WAGNER; HOLLENBECK, 1999, p. 88).

Outro ponto que pode dar apoio a esta análise é o que diz Abrantes (2001), após analisar a pirâmide de Maslow, o mesmo observou que as pessoas são motivadas por desejos classificados em uma hierarquia de prioridades. Cada nível alcançado as impulsiona a atingir o próximo, e assim, subsequentemente.

Seguindo a linha de raciocínio nota-se outras observações bastantes relevantes citadas por Abrantes (2001) afirmando que quando as necessidades básicas são sanadas, o desejo é alcançar a realização pessoal. Ter o reconhecimento do trabalho, ganhar a atenção de outros, saber que seu trabalho é significativo para a organização, justiça e equidade são fatores importantes na hora de recompensar. Por isso é necessário conhecer a equipe de trabalho, muitas vezes é necessário mudar conceitos arraigados para alcançar o objetivo da empresa, que é obter um produto de qualidade com produtividade. Mas mudar as pessoas é uma tarefa complicada, ainda mais se tratando de suas características humanas. Para conseguir, é preciso tocar o coração delas.

Dando suporte, as afirmações acima, e acrescentando outros pontos importantes para análise geral dos pontos discutidos neste estudo considera-se Novaes (2007) dizendo que existe um ciclo motivacional que inicia com o surgimento de uma necessidade; esta é uma força dinâmica, que persiste e provoca comportamento. Toda vez que surge uma necessidade, esta rompe o estado de equilíbrio do organismo, causando um estado de tensão, insatisfação, desconforto e desequilíbrio. Esse estado leva o indivíduo a um comportamento, ou ação, capaz de descarregar a tensão ou de livrá-lo do desconforto e do desequilíbrio.

Se o comportamento for eficaz, o indivíduo encontrará a satisfação da necessidade e, portanto, a descarga da tensão provocada por ela. Satisfeita a necessidade, o organismo volta ao estado de equilíbrio anterior, que é a sua forma de ajustamento ao ambiente. Para demonstrar melhor as etapas do ciclo motivacional envolvendo a satisfação da necessidade pode-se observar a figura 4 a seguir:

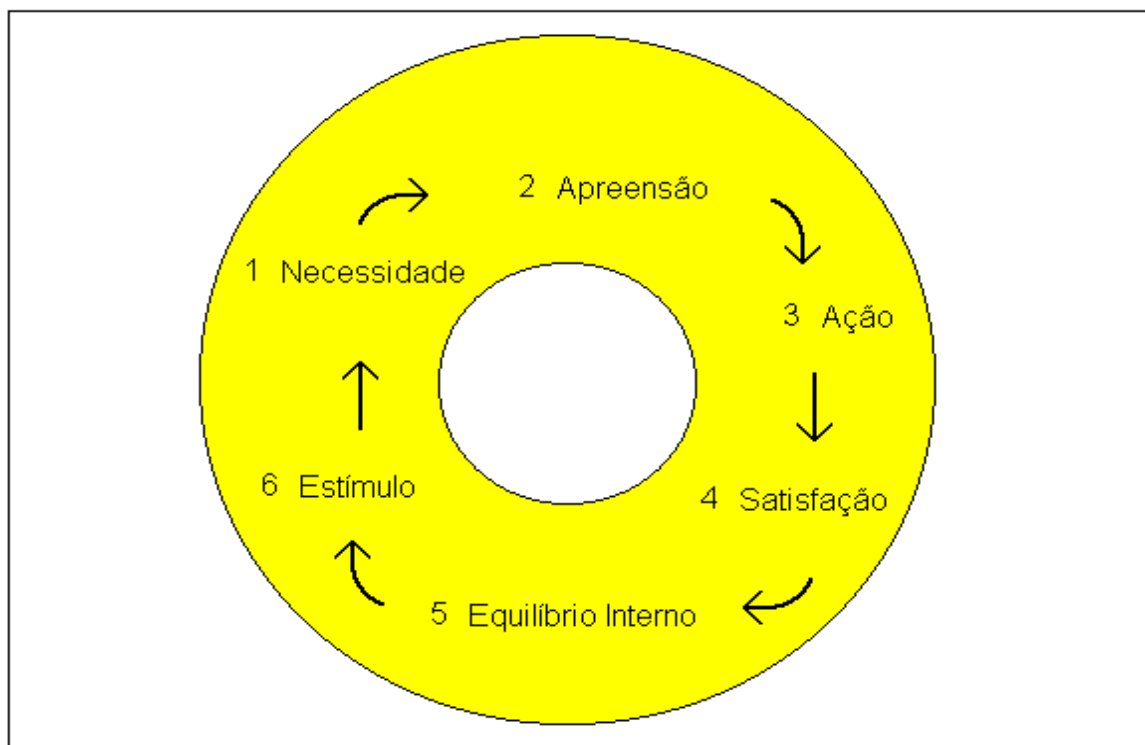


Figura 4: Etapas do ciclo motivacional envolvendo a satisfação da necessidade.
Fonte: Novaes (2007)

Contudo Novaes (2007) complementa afirmando que no ciclo motivacional, a necessidade nem sempre pode ser satisfeita. Pode ser frustrada, ou ainda pode ser compensada (ou seja, transferida para outro objeto, pessoa ou situação). No caso de frustração da necessidade, no ciclo motivacional, a tensão provocada pelo surgimento da necessidade elabora uma barreira ou um obstáculo para sua liberação. Quando não é encontrada a saída adequada, a tensão, represada no organismo, procura um meio indireto de saída, seja por via psicológica (agressividade, descontentamento, apatia, tensão emocional, indiferença) seja por via fisiológica (tensão nervosa, insônia, repercussões cardíacas ou digestivas).

Outras vezes, a necessidade não é satisfeita nem frustrada, mas transferida ou compensada. Isso se dá quando a satisfação de outra necessidade reduz ou aplaca a intensidade de uma necessidade que não pode ser satisfeita.

Assim, o ciclo motivacional com frustração ou compensação pode ser apresentado da seguinte forma na figura 5:

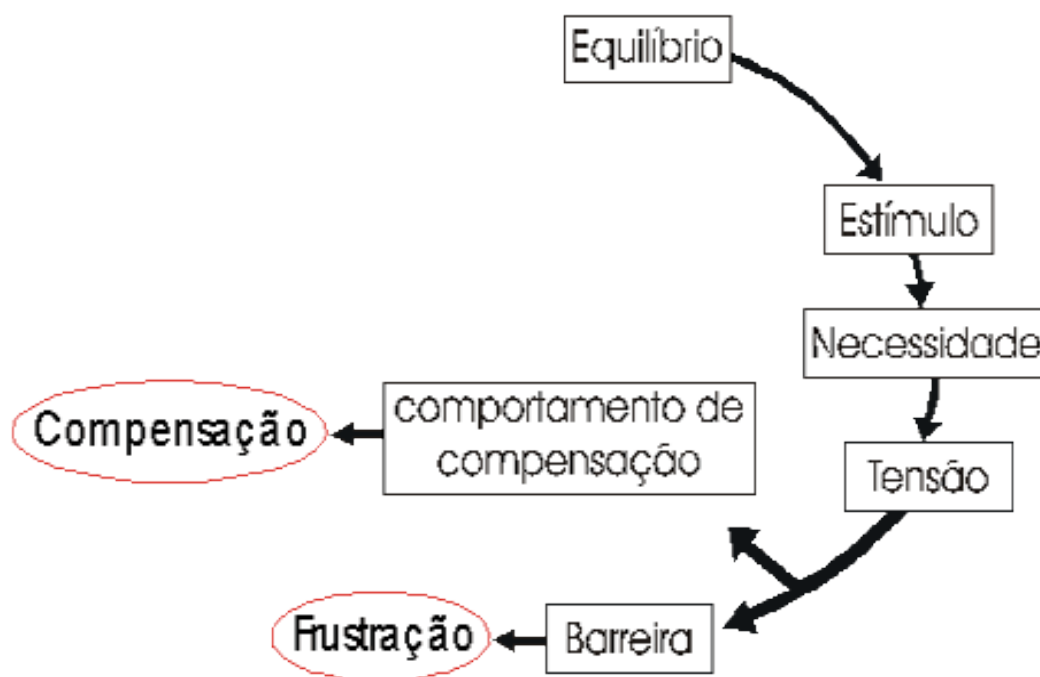


Figura 5: Ciclo motivacional com frustração ou compensação.
Fonte: Novaes (2007)

A partir destas exemplificações anteriormente citadas Novaes (2007) complementa seu raciocínio observando que, quando a necessidade não é satisfeita, e não sobrevivendo as situações anteriormente mencionadas, não significa que o indivíduo permanecerá eternamente frustrado. De alguma maneira, a necessidade será transferida ou compensada. Daí percebe-se que a motivação é um estado cíclico e constante na vida pessoal.

Em paralelo a esta ideia temos Abrantes (2001), afirmando que não pode se generalizar a maneira de motivar. É preciso usar táticas diferenciadas, conhecer cada indivíduo ou grupo dentro da empresa. Analisando esta situação, parece impossível conhecer cada membro da organização. Mas é possível consegui-lo contando com a ajuda de supervisores e gerentes, que têm a obrigação de saber como sua equipe se comporta em determinadas situações. Assim, torna-se mais fácil estudar maneiras de motivá-la. Existem várias maneiras de reconhecer o trabalho das pessoas, motivando-as, basta saber o que as tornam vencedoras ou perdedoras. O líder é um facilitador dos objetivos da empresa, portanto deve saber como usar os funcionários a favor dela.

Seguindo a linha de conhecimento das técnicas de motivação e aprendendo a reconhecer quais necessidades cada indivíduo dentro da organização precisa naquele momento, se torna necessário uma análise sobre a importância de cada tarefa e como o funcionário a compreende e para esse fim tem-se a seguinte afirmação:

“O desempenho é proporcional ao esforço. O esforço é proporcional à importância que se atribui ao resultado do desempenho e também à crença de que o esforço produz o desempenho. Se o resultado for importante, a motivação para o esforço será intensa. Em resumo, a motivação para fazer algum tipo de esforço depende da importância atribuída ao resultado”. (MAXIMIANO, 2004, p. 279).

Complementando essa ideia podem-se envolver outros pontos de vista para uma maior compreensão como, por exemplo: Segundo Spector (2002, p.198) “a motivação é um estado interior que induz uma pessoa a assumir determinados tipos de comportamentos”, a partir desta afirmação fica visível uma ligação no que se refere à Maximiano falar sobre o valor da importância ser proporcional a motivação e Spector (2002) falar que ela é fruto de um estado interior, que neste caso se daria ao fato de se sentir importante no contexto internacional, com isso fortalecendo a ideia anterior.

No que se refere à motivação humana e comportamento organizacional Dal Prá (2008) fala que não há como uma organização alcançar seus objetivos, suas metas, sem que haja um relacionamento harmonioso, capaz de superar as discordâncias e os conflitos, e que consiga fazer das divergências uma oportunidade de estreitar as relações e aumentar a capacidade de resolução dos problemas, portanto buscar compreender as atitudes humanas proporciona ao indivíduo entender melhor as relações sociais das pessoas e, por extensão, o comportamento dos colaboradores no ambiente de trabalho, uma vez que as atitudes do colaborador é o reflexo de seu valores, expectativas e necessidades, bem como do sentido que atribui ao trabalho.

Isto é, as relações interpessoais dentro do ambiente de trabalho são de grande importância para o desenvolvimento da organização, bem como, a compreensão das reais necessidades dos seus funcionários para que se possa obter através do aumento do índice de motivação dos indivíduos da organização um aumento proporcional no nível de desenvolvimento organizacional. Para isso Dal Prá (2008) acrescenta dizendo que é necessário que em nosso ambiente de trabalho procure-se entender o comportamento das pessoas que nos cercam, até mesmo para desenvolver a capacidade de prever, modificar, e tentar controlar o comportamento futuro, no dia-a-dia de trabalho.

Complementando Dal Prá (2008) conclui afirmando que o comportamento humano se acha especialmente orientado para a busca de prazer, de satisfação, sem dor nem sofrimento; dirigido basicamente para a realização de objetivos. Assim, se as pessoas forem obrigadas a realizarem determinadas atividades, estarão meramente reagindo à pressão, por obrigação, apenas para cumprimento de uma ordem. Já, caso estejam motivadas, realizam a atividade com prazer, e, conseqüentemente, com eficiência, motivação é um fenômeno contínuo, nunca definitivamente resolvido para cada indivíduo.

Nota-se também que o fator liberdade e tranquilidade no trabalho tem grande importância desde que, não se confunda com indisciplina, um ambiente descontraído que misture responsabilidade e companheirismo favorece o desenvolver dos funcionários como é complementado a seguir:

O gerente realmente não motiva, porém, como grande responsável pela existência de um bom clima organizacional, deve cuidar para a manutenção de um ambiente que favoreça a motivação de seu pessoal. Inclui-se nesse papel a responsabilidade pela manutenção de qualidade de vida satisfatória para a equipe em seus múltiplos aspectos e necessidades. É também papel do gerente estabelecer uma ponte entre as necessidades de estima e de apreciação de seus subordinados e aquelas de autorrealização. O reconhecimento das realizações de um funcionário – o elogio autêntico, por exemplo – pode levá-lo a se motivar, criando nele a ânsia de realizar mais e melhor. Não só para ser apreciado, como pelo reforço que tal apreciação representa para a autoestima, e pelo estímulo que ambas – apreciações externas e autoestima – representam para o incremento da autoconfiança e a conseqüente busca da autorrealização. Ribeiro (2003)

Seguindo estas correntes de pensamento e procurando outros fatores responsáveis pela motivação do indivíduo, foram encontradas outras teorias, nas quais, pode-se exemplificar em outras palavras e até mais profundamente o anteriormente citado, além de que acrescentar outros fatores de importante influência no nível de motivação como visto em seguida:

“A motivação é influenciada pela idade, por circunstâncias pessoais, pela fase que a pessoa está atravessando na vida e em sua carreira do momento, entretanto isso não é tudo. O ambiente externo, também afeta a motivação, nos períodos de recessão econômica, estabilidade no emprego é apontado com muita frequência”. (MONTANA 2003, p. 234)

Com base na afirmação anterior foram desenvolvidas muitas teorias que possibilitariam o objetivo de motivar os funcionários e dentre estas várias estratégias encontra-se o plano de cargos e salários que segundo Paschoal (1998 *apud*. ANTÃO, 2009), tem sido o principal elemento de ligação entre a organização e o trabalhador. Certamente, não

se pode desconsiderar que outros elementos não tenham importância nessa relação, assim como o relacionamento entre colegas e chefia, o ambiente de trabalho, o apoio proporcionado pela empresa, o reconhecimento pelas tarefas executadas, entre outros, mas ainda o que fala mais alto é o salário.

Nesta estratégia motivacional, fica evidenciada em seus objetivos, a interligação direta do plano com o favorecimento do desenvolvimento da organização como descreve Zanluca (2009) dizendo que existem alguns objetivos que podem ser alcançados pela Administração de Cargos e Salários:

1. A determinação de estruturas de remuneração, buscando reter e atrair o tipo de mão-de-obra que a organização necessita.
2. Buscar subsídios regulares para análises de cargos visando posterior avaliação, e outras finalidades de Recursos Humanos.
3. Estabelecimento de uma política salarial regular e consistente.
4. Correção de distorções salariais.
5. Determinação de formas de acesso e o aproveitamento adequado dos mais capacitados.
6. Definição de responsabilidades e atribuições.
7. Estipulação de normas para assegurar tratamento equitativo entre os colaboradores.
8. Determinação de métodos e práticas de remuneração que evitem o uso ou manutenção de discriminações injustificadas.
9. Obtenção de maior produtividade e objetividade na organização.

Complementando esta estratégia é importante compreender a percepção do colaborador quanto à empresa em que está inserido com intuito de manter uma vantagem competitiva contínua, seguindo o raciocínio Robbins (2005), afirma que o comportamento das pessoas baseia-se em sua percepção da realidade e não na realidade em si.

Devido ao mundo extremamente instável e um mercado altamente concorrido o capital humano tem sido mais valorizado como lembra Antão (2009) que o contexto onde o ambiente de negócios está inserido é cada vez mais dinâmico e as transformações do cotidiano têm forçado as empresas a agirem estrategicamente e a explorarem o potencial do seu capital intelectual. Diante de tal afirmação uma discussão é importante, entender o que levaria o detentor desse potencial a empenhar-se e comprometer-se nos processos de uma organização desenvolvendo e aplicando suas competências.

Para muitos a resposta seria que um bom salário é suficiente, contudo, ela não é a resposta para a questão. Com certeza o reconhecimento salarial é um requisito básico, mesmo não sendo este um fator de motivação quando estudado isoladamente. Dando embasamento a essa tendência visionária Maximiano (2004) afirma que o desempenho de cada colaborador está diretamente ligado às suas competências e motivações, e através desta conexão acredita-se que uma vez detectada determinada competência, ela deve ser desenvolvida e estimulada, impulsionando o detentor deste potencial a trabalhar para garantir resultados consistentes e a alcançar os objetivos organizacionais, direcionando-se a buscar o comprometimento e envolvimento com o seu papel na prestação de serviços por meio da qualidade para a obtenção de resultados favoráveis.

Sendo assim após diversas pesquisas defendendo a importância da motivação dentro da organização como meio de desenvolvimento organizacional e serem feitos estudos diversificando os tipos de motivações, bem como níveis específicos para cada uma delas e ficar demonstrado que cada indivíduo possui um tipo diferente de necessidade e que ela se altera devido a diversos fatores controláveis ou não, bem como, o advento do enfoque comportamental como gerador de conhecimento no ambiente interno das organizações além de que uma ferramenta essencial para se administrar estrategicamente ao levar em consideração que o capital humano é responsável pelo serviço final, e até estratégias pare se atingir esse fim se faz necessário comentar também uma teoria na qual afirma que:

“A teoria da motivação intrínseca considera que a motivação se origina dentro da própria vida psíquica do indivíduo e decorre de um processo dinâmico que envolve a personalidade como um todo, isto é, a inteligência, as emoções, os instintos, as experiências e as informações já incorporados ao psiquismo e, ainda, os determinantes morfológicos e fisiológicos da conduta. De acordo com esta linha teórica, o comportamento do indivíduo não é simplesmente o efeito de um estímulo externo e tampouco decorrência de um processo puramente racional.” (BERGAMINI, 1997, p. 23)

Complementando esta ideia e acrescentando argumentos ao exposto por Bergamini sobre aspectos intrínsecos ele mesmo continua dizendo:

“A motivação é um aspecto intrínseco às pessoas, pois ninguém pode motivar ninguém. A mesma passa a ser entendida como fenômeno comportamental único e natural e vem da importância que cada um dá ao seu trabalho, do significado que é atribuído a cada atividade desse trabalho e que cada pessoa busca o seu próprio referencial de autoestima e autoidentidade” (BERGAMINI, 1997, p.54).

Após o afirmado anteriormente percebeu-se uma visão na qual a racionalidade não pode ocasionar a motivação, pois ela ocorre através de um processo único e exclusivo de cada um, fato este, que se origina de dentro para fora sem interferência externa, com isso, se faz necessário um esclarecimento melhor de tais afirmações.

Continuando nesta linha, contudo, também dando ênfase a outros fatores Archer (1997, *apud.* SÁ, MACIEL, 2007) destaca cinco interpretações errôneas sobre a motivação:

1. A crença de que uma pessoa possa literalmente motivar outra;
2. A crença de que a pessoa é motivada como resultado da satisfação;
3. A crença de que aquilo que motiva o comportamento seja também aquilo que determina sua direção, tanto positiva como negativamente;
4. A crença de que a motivação seja o catalizador que induz a comportamentos positivos; e
5. A crença de que fatores de motivação e fatores de satisfação seja a mesma coisa.

Pode-se perceber de acordo com estas interpretações que Archer (1997, *apud.* SÁ, MACIEL, 2007, p. 66) concorda com Bergamini (1997, p.54), no que se refere ao fato de que “uma pessoa não pode motivar outra” e acrescenta outra vertente a discussão, no 5º ponto ao afirmar que não se pode confundir fatores de motivação e satisfação visto isso Sá, Maciel (2007) continua afirmando que, o mito da motivação se propagou rapidamente devido à confusão entre necessidade e fator de satisfação. Esta tendência incorreta de perceber o assunto tem levado a falsas conclusões em relação à motivação e ao comportamento humano.

Desse modo, quando fatores de satisfação, tais como alimento, água, reconhecimento, entre outros, são vistos como necessidades, se torna bem mais fácil admitir que as necessidades têm origem no meio ambiente.

Portanto se estes fatores de satisfação forem erroneamente identificados como motivadores, então também facilmente aconteceria de acreditar que os motivadores podem ter sua origem no ambiente, que como sua consequência natural, segundo Sá, Maciel (2007) o falso pressuposto de que uma pessoa pode motivar a outra. Junto a isso se observa que recentemente a preocupação em relação ao fenômeno da motivação tem mudado de sentido. Tem-se passado a entender que cada pessoa já trás dentro de si suas próprias motivações. Aquilo que mais interessa, então, é encontrar e adotar recursos organizacionais capazes de não sufocar as forças motivacionais inerentes às próprias pessoas.

Faz-se necessário uma ação na qual as pessoas não percam sua ligação motivacional com a sua função dentro da organização, reconhecendo que o ser humano não se submete passivamente a imposições sem significado algum.

Após todas estas teorias que no decorrer deste referencial foram citadas, notou-se que não existe unanimidade dentre os autores, contudo percebeu-se que sua grande maioria apoia a ideia de que a motivação está diretamente ligada ao desempenho do funcionário na organização e que o desenvolvimento da organização está atrelado a este nível, fortalecendo assim a importância deste estudo para confirmar se este é realmente o fator preponderante no desenvolvimento desta amostra.

Pensando na efetivação deste objetivo foi selecionada uma teoria como base para a aplicação do questionário e realização do estudo, teoria esta considerada de muita importância no estudo da motivação e que possui grande afinidade com a amostra a ser analisada. A teoria utilizada no trabalho será a dos dois fatores de Herzberg que segundo Herzberg (1959, *apud*. HARVARD, 1997), tem o objetivo de determinar os fatores que levam os funcionários a se sentirem excepcionalmente felizes e aqueles que os fazem sentir-se infelizes na situação de trabalho. E para isso estes fatores foram divididos em dois grupos:

Fatores Higiênicos: Ou fatores extrínsecos, pois se localizam no ambiente que rodeia as pessoas e abrange as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho. Como essas condições são administradas e decididas pela empresa, os fatores higiênicos são: o salário, os benefícios sociais etc.

Fatores Motivacionais: Ou fatores intrínsecos, pois estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que o indivíduo executa. Assim sendo, os fatores motivacionais estão sobre controle do indivíduo, pois estão relacionados com aquilo que ele faz e desempenha. Os fatores motivacionais envolvem os sentimentos de crescimento individual, de reconhecimento profissional e as necessidades de autoreavaliação, e dependem das tarefas que o indivíduo realiza no seu trabalho.

Ele ainda complementa dizendo que, “precisam ser oferecidos aos colaboradores níveis apropriados de fatores de motivação, uma vez, que fatores de higiene não promovem a motivação, não importa o quanto ele sejam favoráveis. A satisfação e insatisfação no ambiente de trabalho são estruturas separadas, que não se relacionam entre si.” (HERZBERG, 1959, *apud*. HARVARD, 1997, p. 55-81).

Vendo de uma maneira mais prática pode-se observar de acordo com Herzberg (1959, *apud*. HARVARD, 1997, p. 55-81) que “a teoria da motivação-higiene estabelece que a

motivação dependa do nível de satisfação decorrente de fatores (motivadores) ligados ao conteúdo do trabalho e do grau de insatisfação ligado a fatores ambientais (higiênicos)”.

Para uma melhor exemplificação desta relação de fatores e suas consequências no indivíduo pode-se observar a figura 6 a seguir:

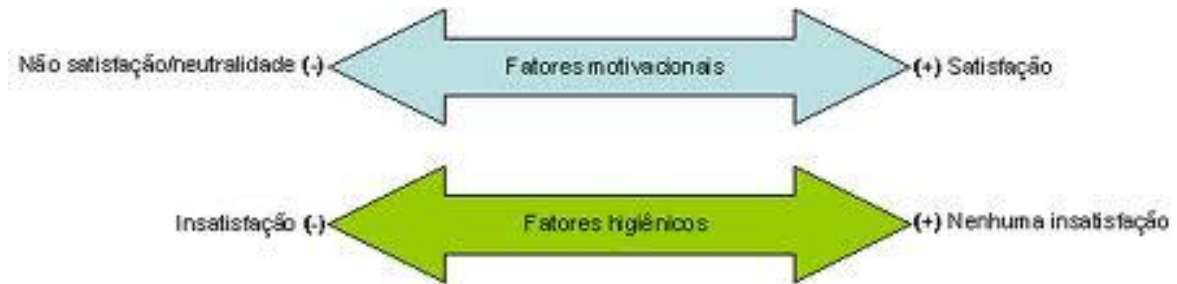


Figura 6: A teoria dos dois fatores de Herzberg
Fonte: Chiavenato, (1995).

Para melhor fortalecimento conceitual da teoria em questão, se faz necessário uma maior exemplificação destes fatores e seguindo esta premissa se pode utilizar mais uma vez Herzberg (1959, *apud.* HARVARD, 1997, p. 55-81) afirmando que “a motivação divide-se em dois fatores: aqueles que produzem satisfação e os higiênicos”, e segundo o próprio Herzberg (1959, *apud.* HARVARD, 1997) se for levado em consideração os fatores motivacionais e higiênicos apresentados por vários autores e se fossem destacados os principais, estes seriam apresentados de seguinte maneira:

Fatores de motivação ou motivacionais, intrínsecos ou satisfactores:

1. Realização pessoal e profissional;
2. Reconhecimento;
3. Responsabilidade;
4. Desenvolvimento profissional;
5. Conteúdo do cargo;
6. Autonomia;
7. Criatividade e inovação do trabalho;
8. Participação.

Fatores de higiene ou higiênicos, extrínsecos ou de manutenção:

1. Políticas organizacionais;
2. Relacionamento supervisor/subordinado;
3. Condições físicas do trabalho;
4. Salários e benefícios;
5. Relacionamento com os colegas;
6. Vida pessoal;
7. Status;
8. Segurança;
9. Comunicação.

Depois de uma pequena vista sobre estas variáveis motivacionais e higiênicas citadas anteriormente e uma breve análise através de uma comparação com todas as afirmações citadas em outras teorias neste referencial teórico, percebe-se pontos de comparação como também divergências entre elas, porém elas se completam em busca no mesmo objetivo que é desenvolver a organização a partir do desenvolvimento do funcionário. Que Herzberg (1959, *apud.* HARVARD, 1997, p. 55-81), mais uma vez complementa afirmando que “é possível um empregado estar descontente e satisfeito ao mesmo tempo. Por exemplo, ele pode estar insatisfeito com a política da empresa em relação às férias, mas verdadeiramente satisfeito com seu desempenho profissional ao ver uma carta elogiosa de um cliente afixada no quadro de avisos da sala de funcionários”.

Este ponto nos remete a novamente observar que a motivação vem de dentro do indivíduo com relação a seus anseios e desejos, com base nisto vale ressaltar o afirmado por Iasuki, Araujo, (2007) a respeito de comparação e até complementação de outras teorias para um entendimento completo do assunto, dizendo que, neste aspecto Maslow é essencial para identificar as necessidades e Herzberg para fornecer as ideias sobre metas e incentivos que as satisfazem, desse modo conhecendo as necessidades do individuo é possível definir metas de incentivos que se enquadrará para criar um ambiente motivacional.

Novamente se atendo a teoria de Herzberg pode-se observar o citado por Herzberg (1959 *apud.* ROBBINS, 2005, p.134) mais uma vez “fortalecendo a importância da Teoria de Dois Fatores, conhecida também como teoria da Higiene e Motivação”, relatando que em seus estudos, voltados diretamente para as organizações, Herzberg (1959 *apud.* ROBBINS, 2005,

p.134) “acreditava que as relações entre pessoas e trabalho são básicas, e que o oposto de satisfação é a não satisfação e o de insatisfeito seria não insatisfeito, com isso ele tenta provar que um empregador que procura eliminar fatores de insatisfação no trabalho pode conseguir um equilíbrio interno, mas não a motivação de seus empregados”.

Percebe-se em todo o contexto da teoria Herzberg a distinção feita por ele com relação aos fatores de satisfação em contraponto aos de motivação, como observado por Herzberg (*apud*. STONER, FREEMAN, 1995, p.326) que trabalha através da premissa de que, “os fatores responsáveis pela satisfação são em geral desligados e distintos dos fatores da satisfação profissional”, fazendo disto a grande chave para se conseguir o desenvolvimento de um projeto dentro de qualquer organização, que tenha como objetivo o desenvolvimento organizacional atrelado ao crescimento dos seus funcionários através do aumento do nível de motivação, percebe-se também que através da visão de outros autores a teoria dos dois fatores de Herzberg pode ser complementada através de auxílio de outras teorias.

Visto estas considerações, este estudo teve como fonte para a montagem dos questionários a Teoria dos Dois fatores de Herzberg, mais especificamente a distinção dos fatores higiênicos e motivacionais, sem deixar de haver consultas a outras teorias como fonte de pesquisa secundária com objetivo de facilitar a interpretação dos dados, contudo, a confirmação dos constructos pesquisados será limitado a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.

3. METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA

No decorrer desta pesquisa foi feito uma análise descritiva, e se percebeu que, o estudo não pretende interpretar e ou desenvolver fatos, mas sim estudar características encontradas na população descrevendo aspectos e atributos sem intenção de modificá-los.

3.2 ABORDAGEM

Os métodos qualitativos e quantitativos para título de conhecimento não se excluem. “Embora difiram, quanto à forma e à ênfase, os métodos qualitativos trazem como contribuição ao trabalho de pesquisa uma mistura de procedimentos de cunho racional e intuitivo capazes de contribuir para a melhor compreensão dos fenômenos. Pode-se distinguir o enfoque qualitativo do quantitativo, mas não seria correto afirmar que guardam relação de oposição” (POPE, MAYS, 1995, p.4).

Contudo com base no descrito acima e visualizando o ambiente da pesquisa se tornou viável e importante para se atingir todos os objetivos específicos propostos neste trabalho uma abordagem quantitativa facilitando a análise dos dados coletados nas empresas que fizeram parte amostra pesquisada.

3.3 UNIVERSO DE PESQUISA

A pesquisa foi realizada no estado da Paraíba mais precisamente na cidade de João Pessoa-PB em duas grandes construtoras, e para preservar as mesmas de agora utilizou-se a denominação de empresa V e empresa H e a partir delas escolheu-se uma amostra aleatória com cerca de 168 funcionários que atuam diretamente no canteiro de obras, nas mais diversas funções, os quais participaram da pesquisa voluntariamente, após a prévia autorização das organizações envolvidas.

3.3.1 Detalhamento da Amostra

A mostra analisada foi cerca de 25% da população total em cada empresa sendo:

A empresa V contendo um quadro funcional com cerca de 508 colaboradores;

A empresa H contendo um quadro funcional com cerca de 164 colaboradores.

3.4 TÉCNICAS DE PESQUISA

No decorrer deste tópico está discriminado os tipos de coletas de dados que serão necessários para a obtenção de subsídio suficiente para conclusão do estudo.

Pesquisa bibliográfica – teve como objetivo coleta de dados conceituais em livros, periódicos científicos, dissertações, teses, revistas, *sites* e pertinentes ao assunto abordado.

Pesquisa documental – buscou-se observar dados existentes em: estatísticas, arquivos, documentos.

Entrevista – composta por um conteúdo previamente estruturado obteve-se a coleta de dados importantes e essenciais para o estudo.

3.5 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento de coleta se fez através de um questionário previamente estruturado e baseado na teoria dos dois fatores de Herzberg contendo 15 questões objetivas sendo 5 delas relacionadas com os fatores intrínsecos, 5 com fatores extrínsecos e outras cinco para dados sociológicos. Verificou-se com elas o nível de motivação pressentido pelo participante com relação à empresa e sobre como ele vê os esforços da empresa para proporcioná-lo um bom ambiente de trabalho, a aplicação ocorreu através de uma entrevista de maneira que houve o melhor entendimento possível por parte dos entrevistados e para que em todo momento estivesse claro todos os questionamentos.

O questionário foi obtido através de pesquisas já realizadas em outros ambientes, por este motivo se fez necessário alguma adaptação para o universo em questão e os objetivos da pesquisa, contudo também se procurou a confirmação dos constructos apresentados na pesquisa anterior ou não, sendo acrescentados novos parâmetros de controle e observação.

3.6 TRATAMENTO DE DADOS

Quantitativo - a análise dos dados será feita através do auxílio de um software Excel que teve como objetivo facilitar a análise dos dados, bem como, dar mais credibilidade e veracidade aos resultados finais, sua análise é feita através números estatísticos de acordo com a inserção dos dados obtidos em pesquisa previamente preparada.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com base nos resultados encontrados através dos questionários aplicados, se fez uma análise quantitativa e qualitativa dos mesmos, os quais foram apresentados a seguir em uma série de representações gráficas contendo demonstrativos percentuais dos dados, exceto no item sociológico (número de empresas que já trabalhou) que encontra-se disposto em formato de média aritmética, bem como, estará disponível para uma melhor visualização tabelas com valores em escala absoluta e logo após cada item poderá se perceber um breve comentário.

Valendo ressaltar que a análise dos questionários está subdividida em: fatores sociológicos que servem para uma melhor visualização do perfil do funcionário da construção civil, fatores higiênicos que nos indicaram se algum destes índices é ou não causador de satisfação nos colaboradores entrevistados e fatores motivacionais que serviram para demonstrar se na organização pesquisada existem fatores que ocasionam ao funcionário motivos de motivação, sendo a maior ênfase nos dois últimos.

Ressaltando também que logo após a análise dos dados dos questionários estão apresentados dados gerais os quais tem como objetivo trazer melhores esclarecimentos além de correlacionar os fatores buscando uma visualização do quadro geral com melhor exatidão para obter sugestões que possam proporcionar melhoras na realidade das empresas e do mercado como também auxiliaram na indicação de meios motivacionais mais efetivos para este ramo em questão.

4.1 FATORES SOCIOLÓGICOS

4.1.1 Sexo

Sexo	Empresa V	Empresa H
Masculino	112	41
Feminino	15	0

Tabela 1: Respostas referentes à questão sexo do entrevistado

Fonte: Dados da pesquisa.

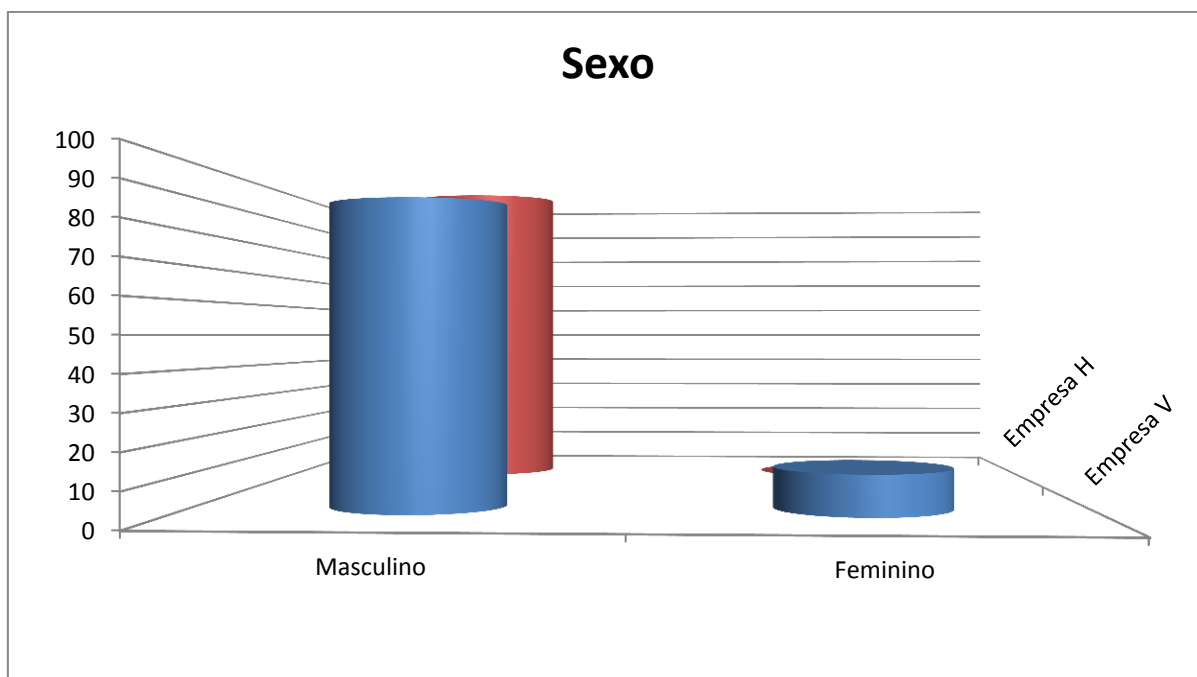


Gráfico 1: Respostas percentuais referente a questão sexo do entrevistado

Fonte: Dados da pesquisa

Percebeu-se que o fator sexo ainda tem sua predominância masculina no setor da construção civil, tendo apenas um índice de 8,93% dos questionários respondidos por mulheres e valendo ressaltar que foram todas encontradas na empresa V como demonstrado nos gráficos 1 e 2.

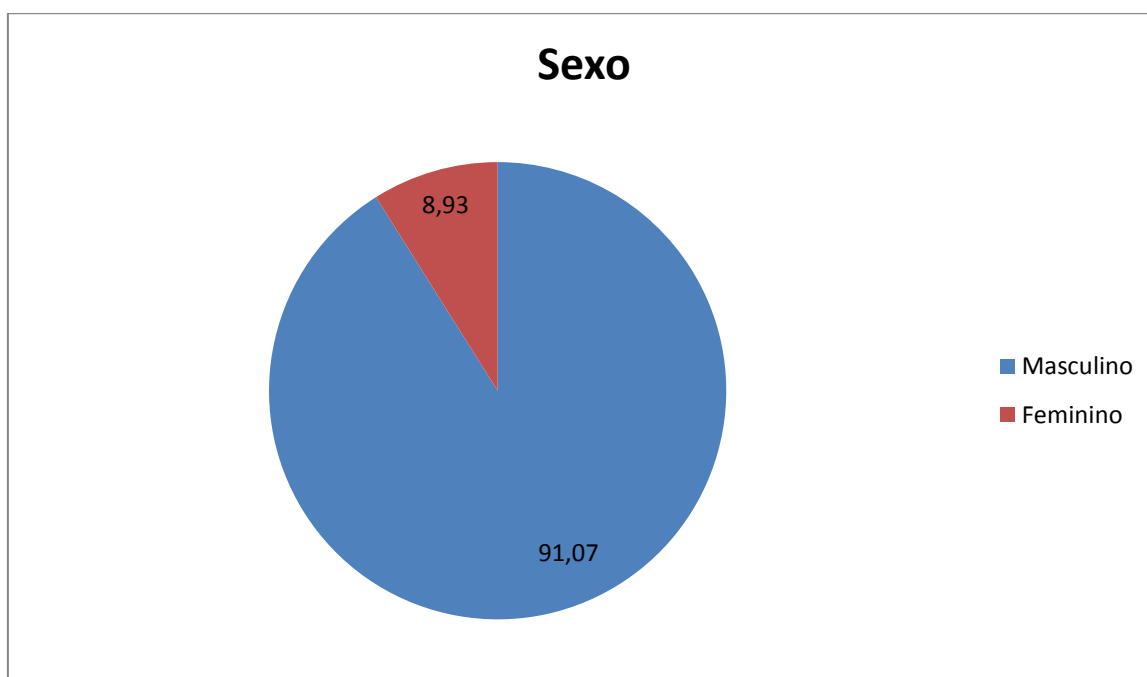


Gráfico 2: Respostas percentuais totais referente a questão sexo do entrevistado

Fonte: Dados da pesquisa

4.1.2 Idade

Idade	Empresa V	Empresa H
Menor que 30	49	15
30 a 40	35	13
Maior que 40	43	13

Tabela 2: Respostas referentes a questão idade do entrevistado

Fonte: Dados da pesquisa

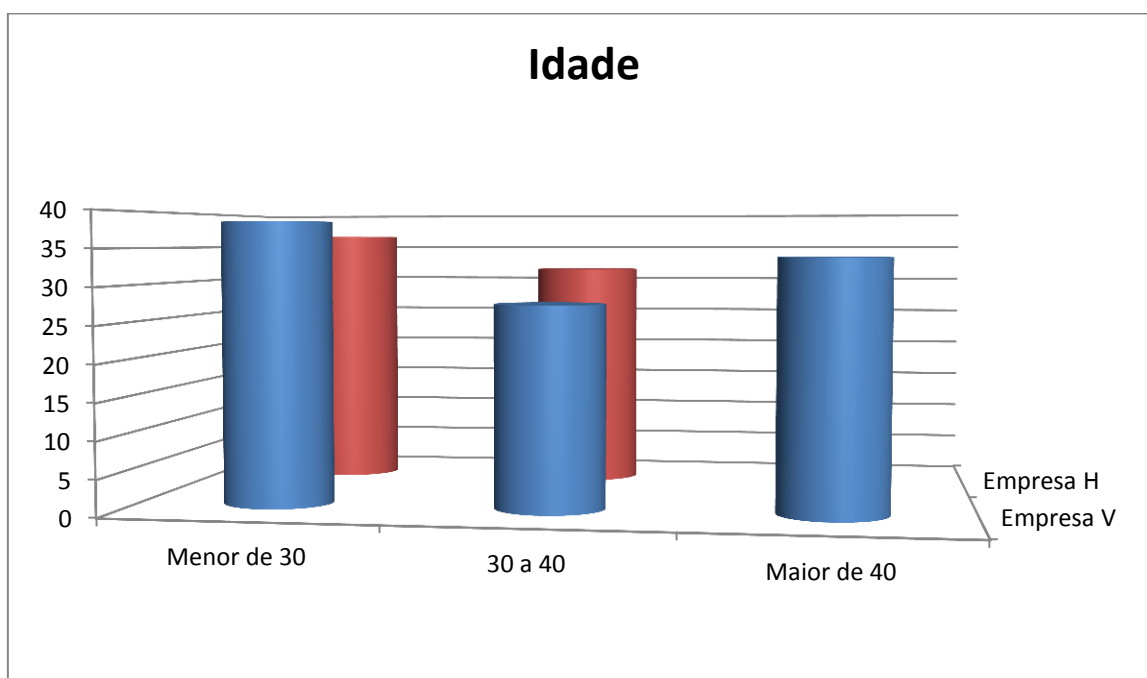


Gráfico 3: Respostas percentuais referente a questão idade do entrevistado

Fonte: Dados da pesquisa

No que se refere ao fator idade verificou-se que existe certo equilíbrio entre as faixas etárias da pesquisa como demonstrado no gráfico 3 deste trabalho e que este se repete tanto em comparação entre as empresas como no âmbito geral, ressaltando a pequena maioria encontrada na faixa etária menor de 30 como pode ser visualizado no gráfico a seguir, fato este que serve como indício de que existe uma tendência de que os indivíduos procurem este ramo cada vez mais cedo.

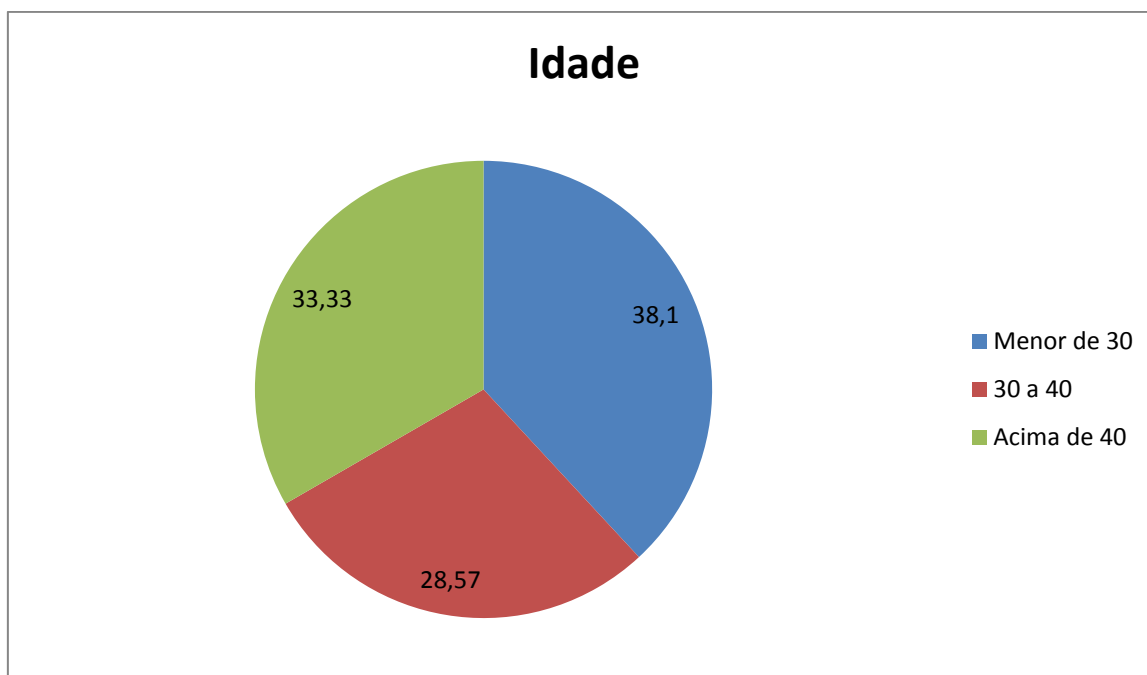


Gráfico 4: Respostas percentuais totais referente a questão idade do entrevistado

Fonte: Dados da pesquisa

4.1.3 Naturalidade

Naturalidade	Empresa V	Empresa H
Capital	36	12
Interior	91	29

Tabela 3: Respostas referentes a questão naturalidade do entrevistado

Fonte: Dados da pesquisa

O fator naturalidade no estudo dos índices motivacionais nas organizações tem de ser levado em consideração visto que o funcionário traz consigo costumes e hábitos inerentes a sua origem os quais podem apontar os melhores métodos para se atingir os objetivos da empresa no que se refere motivar os seus colaboradores.

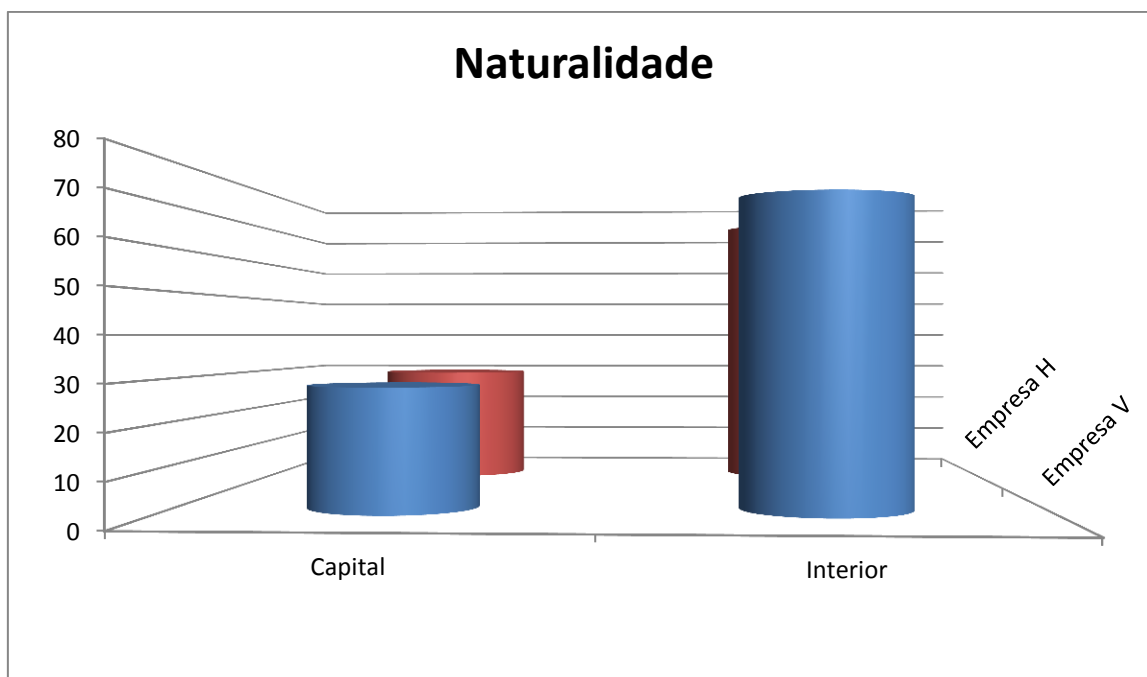


Gráfico 5: Respostas percentuais referente a questão naturalidade do entrevistado

Fonte: Dados da pesquisa

Como demonstrado no gráfico 5 o perfil da amostra pesquisada é predominantemente oriundo do interior, abrindo um leque de interpretações para possíveis causas deste fenômeno. Sendo mais facilmente visto no gráfico 6 a seguir.

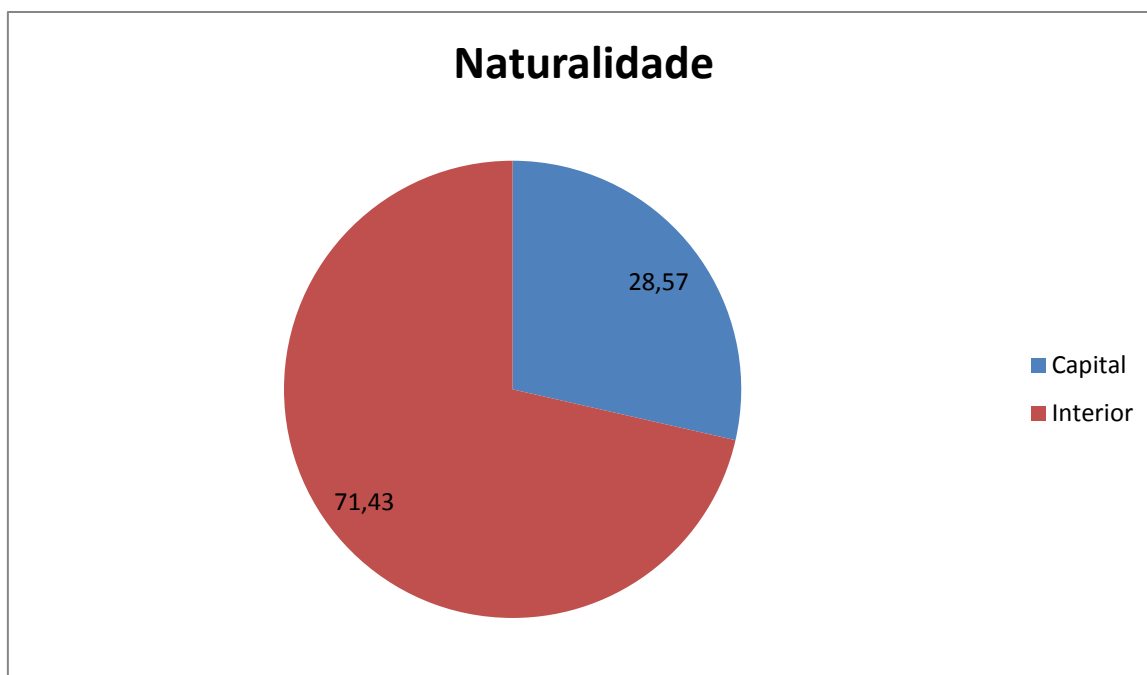


Gráfico 6: Respostas percentuais totais referente a questão naturalidade do entrevistado

Fonte: Dados da pesquisa

4.1.4 Número médio de empresas trabalhadas

Número de empresas que trabalhou	Empresa V	Empresa H
Média	4,05	3,95

Tabela 4: Respostas referentes a questão número de empresas que trabalhou

Fonte: Dados da pesquisa

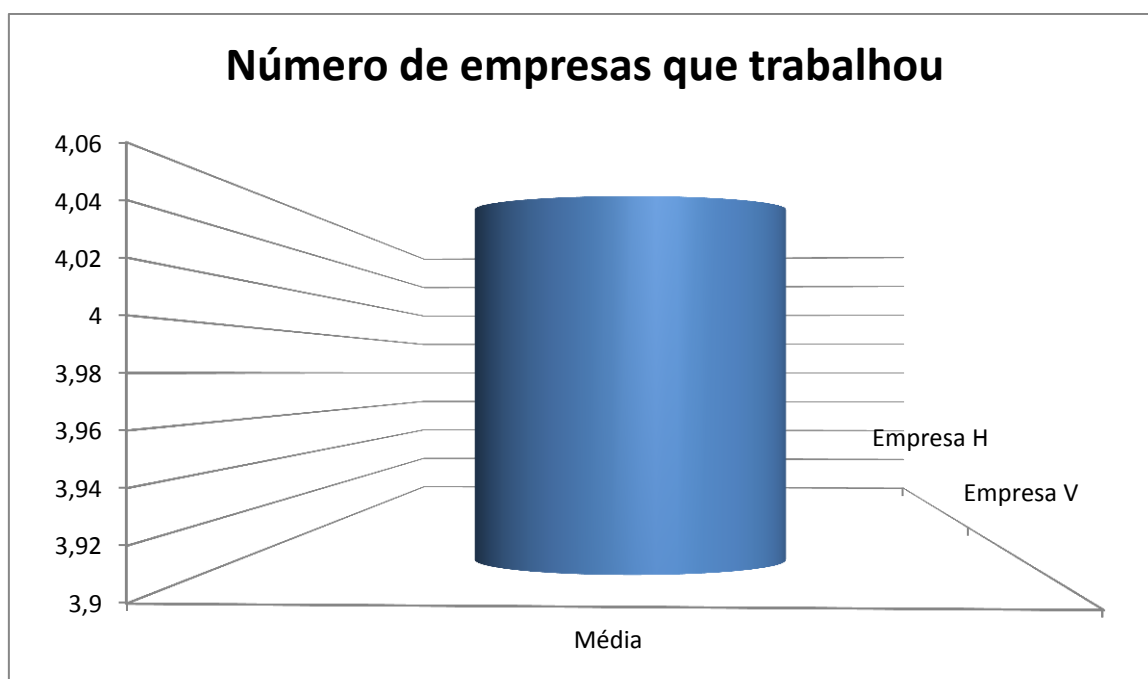


Gráfico 7: Respostas médias referente a questão número de empresas que trabalhou

Fonte: Dados da pesquisa

Pode-se observar na análise comparativa visualizada na tabela 4 e no gráfico 7 acima, que entre as empresas pesquisadas a que possui um índice um pouco maior de experiência na área profissional por parte dos funcionários é a empresa V, tendo em vista o número de empregos anteriores dos mesmos, contudo, não pode deixar de ser exaltado o número médio geral de empregos anteriores relatados pelos pesquisados, como demonstrado no gráfico 8, deixando em aberto os motivos que levam a este fato ocorrer.

Número médio de empresas trabalhadas

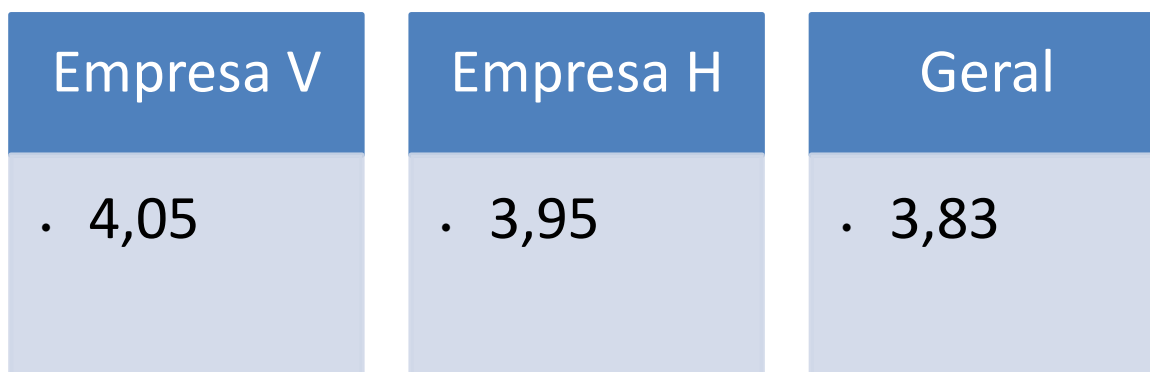


Gráfico 8: Respostas médias totais referentes a questão número de empresas que trabalhou

Fonte: Dados da pesquisa

4.2 FATORES HIGIÊNICOS

4.2.1 Instalações físicas

Instalações Físicas	Empresa V	Empresa H
Excelentes	19	5
Boas	69	19
Abaixo do Suficiente	26	15
Muito Precárias	13	2

Tabela 5: Respostas referentes a questão instalações físicas

Fonte: Dados da pesquisa

As instalações físicas estão diretamente ligadas ao objetivo de motivar os colaboradores, pois elas estão presentes em tudo que é palpável na organização e no caso das empresas pesquisadas nota-se como demonstrado na tabela 5 que no caso da empresa V ocorreu uma distribuição maior entre de votos nos fatores assinalados chegando a atingir 13 marcações na opção (muito precárias) enquanto na empresa H apenas 2 na mesma opção, contudo uma análise melhor de todos os dados deste índice tem de ser feito antes de qualquer afirmação e para isso será utilizado os gráficos 9 e 10 a seguir.

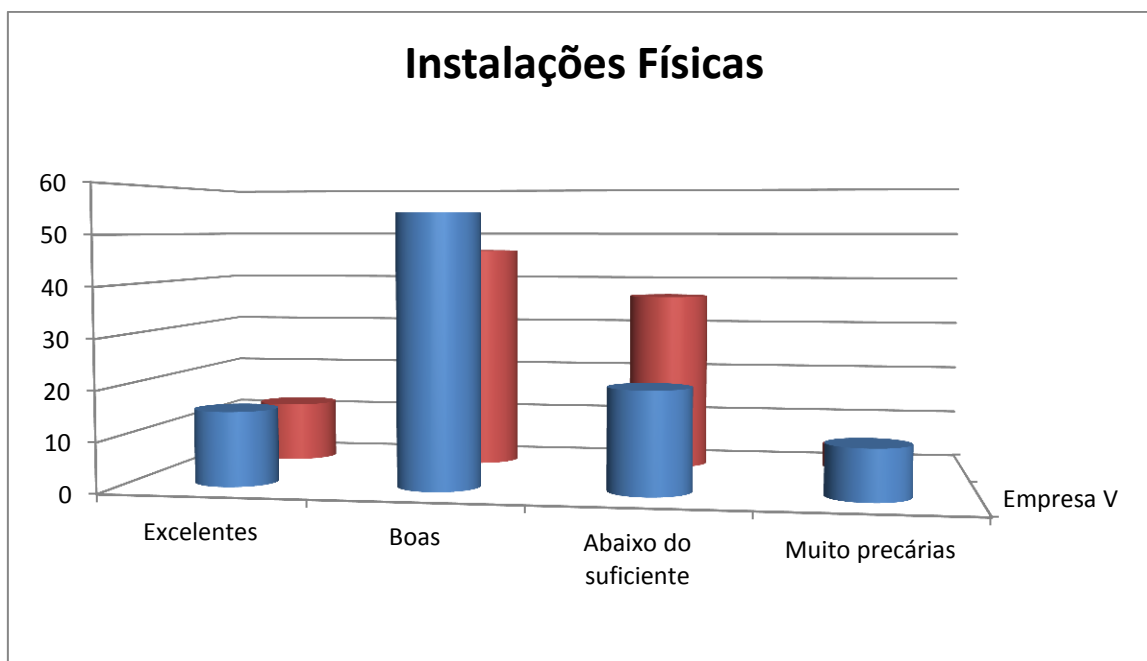


Gráfico 9: Respostas percentuais referente a questão instalações físicas

Fonte: Dados da pesquisa

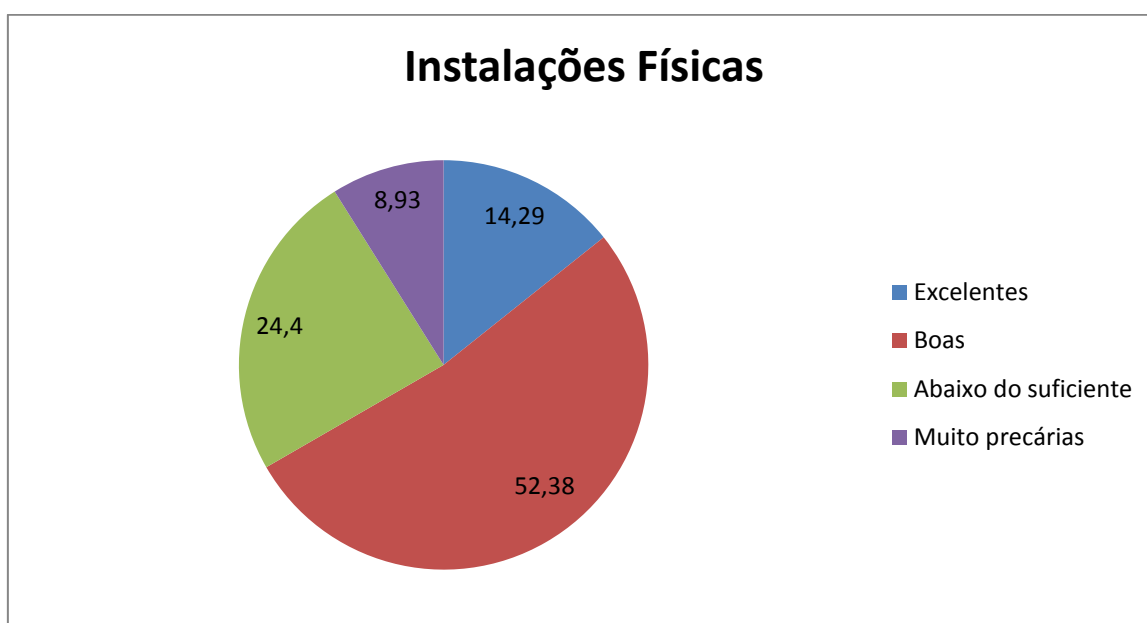


Gráfico 10: Respostas percentuais totais referente a questão instalações físicas

Fonte: Dados da pesquisa

Com relação às instalações físicas não podemos considerá-las como fonte de insatisfação, pois obtiveram seu maior índice na resposta considerada boa principalmente no caso da empresa V que atingiu um pouco mais de 50% na mesma, contudo, observa-se principalmente na empresa H que este pode vir a ser em breve um fator de preocupação visto que o índice abaixo do suficiente foi assinalado por cerca de um terço dos entrevistados, como se vê evidente no gráfico 9 e na tabela 5 acima dispostos.

Para uma melhor visualização do âmbito geral da pesquisa faz-se uso do gráfico 10 em, que delimita os percentuais gerais da pesquisa para esse requisito.

4.2.2 Remuneração

Remuneração	Empresa V	Empresa H
Excelentes	4	2
Boas	44	21
Abaixo do Suficiente	62	16
Muito Precárias	17	2

Tabela 6: Respostas referentes à questão remuneração

Fonte: Dados da pesquisa

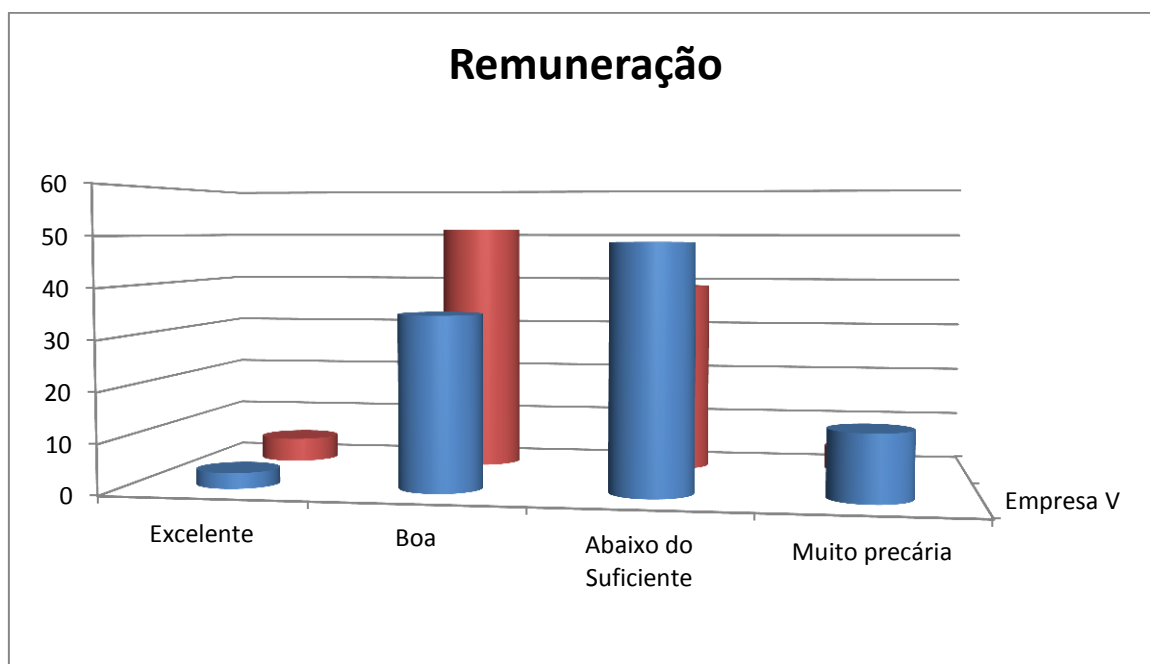


Gráfico 11: Respostas percentuais referentes à questão remuneração

Fonte: Dados da pesquisa

Em uma visão comparativa entre as empresas pesquisadas utilizando como base a tabela 6 e o gráfico 11 evidencia-se que na empresa V o fator remuneração já pode ser considerado como agente de insatisfação dos funcionários visto que, a mesma obteve um índice acima de 10% na alternativa muito precária e quase 50% na alternativa abaixo do suficiente perfazendo um total percentual com cerca de 62% dos entrevistados sentindo necessidade de melhora neste fator, já no caso da empresa H este fator tem de ser tratado com cautela pois apesar da mesma ter obtido um índice de 51% na alternativa boa, cerca de 39% foram assinalados para a alternativa abaixo do suficiente evidenciando que existem pontos a serem observados

neste fator para não torná-lo fator de insatisfação na organização, contudo numa visão geral da pesquisa percebe-se que a remuneração já pode ser considerada como fator de insatisfação devido ao fato de 46,43% dos entrevistados apontarem como abaixo do suficiente a sua remuneração como visualizado no gráfico 12, em seguida.

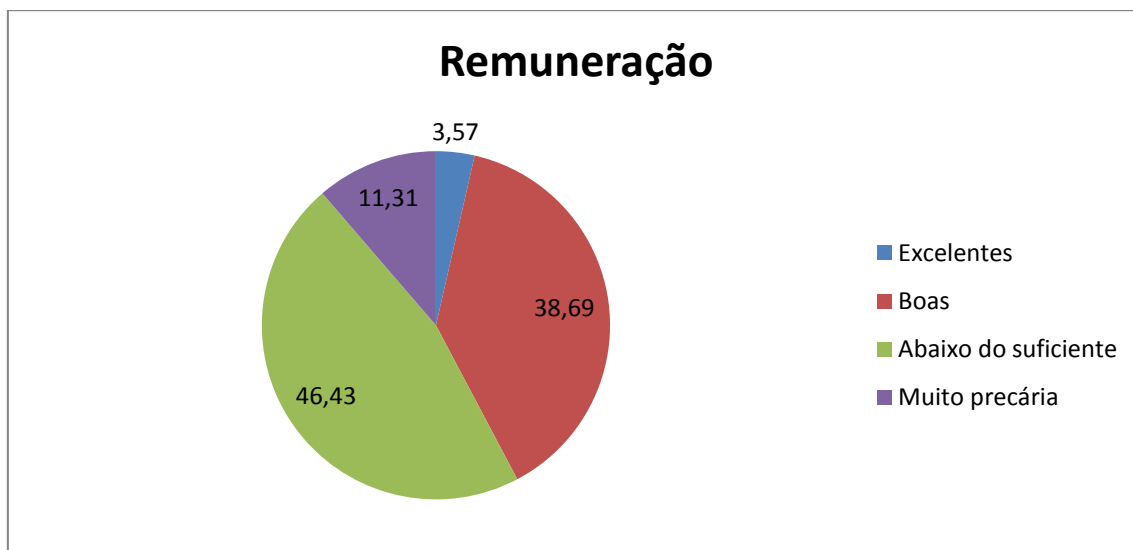


Gráfico 12: Respostas percentuais totais referente a questão remuneração

Fonte: Dados da pesquisa

4.2.3 Estilo de liderança

Estilo de Liderança	Empresa V	Empresa H
Rígida, autocrática	26	16
Democrática	72	25
Liberal, “deixa acontecer”	9	0
Situacional	20	0

Tabela 7: Respostas referentes à questão estilo de liderança

Fonte: Dados da pesquisa

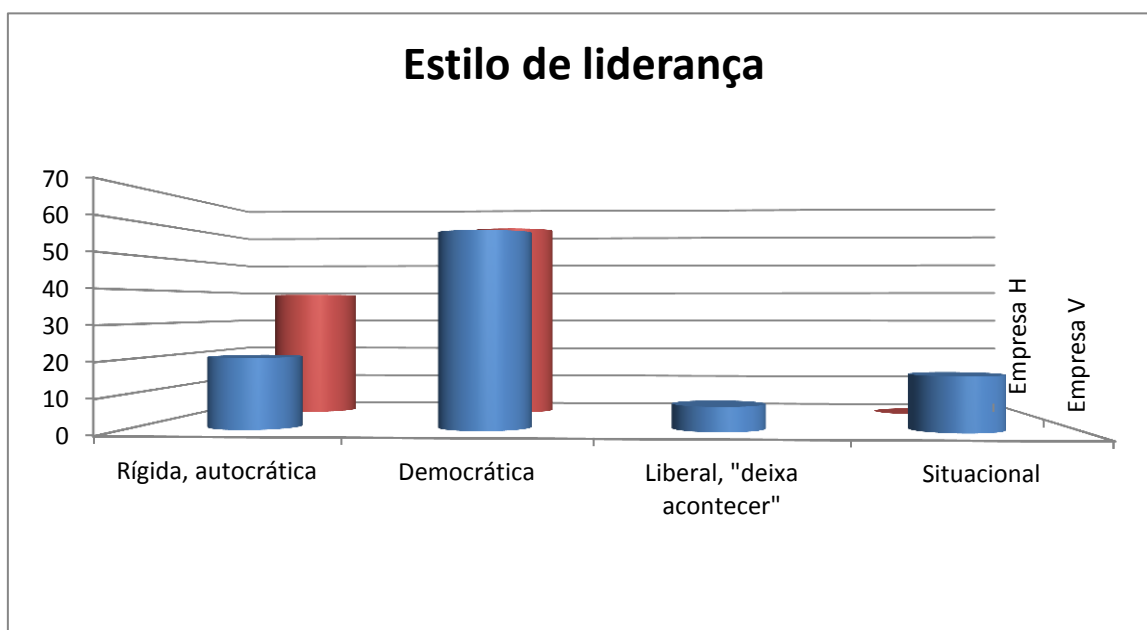


Gráfico 13: Respostas percentuais referente a questão estilo de liderança

Fonte: Dados da pesquisa

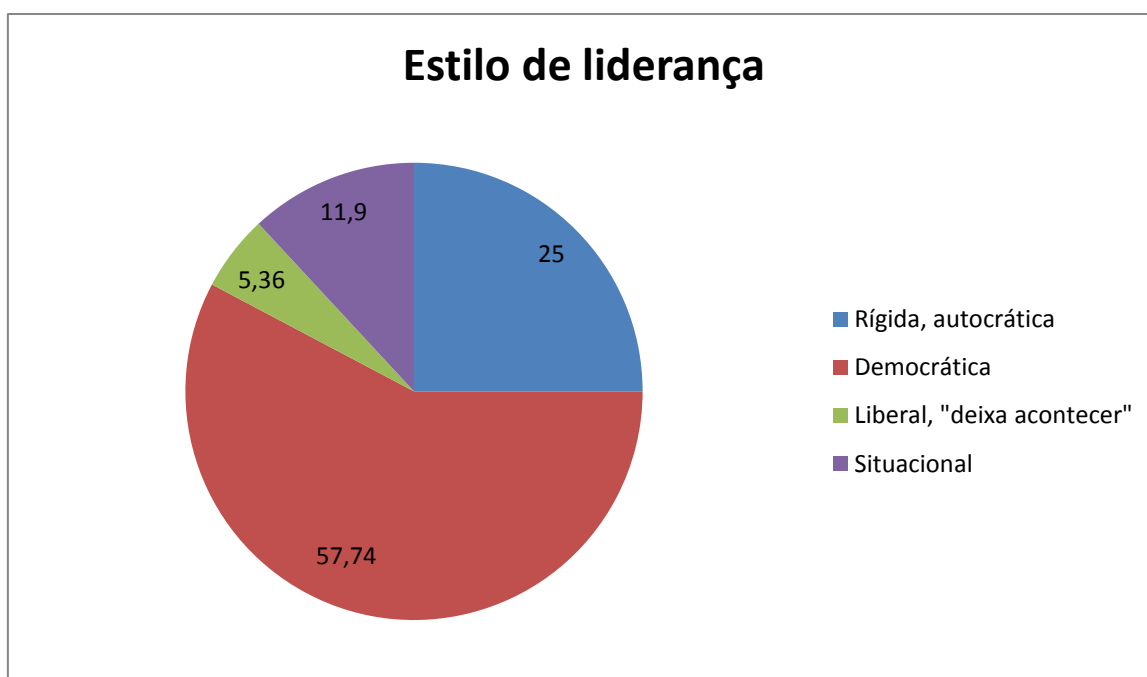


Gráfico 14: Respostas percentuais totais referente a questão estilo de liderança

Fonte: Dados da pesquisa

No caso deste fator em questão percebe-se que não é causa de insatisfação dos funcionários, na medida, em que ambas as empresas entrevistadas, a sua grande maioria com cerca de 60% dos entrevistados assinalaram o estilo de liderança como democrático, estilo este que favorece os laços dos líderes com os funcionários.

Foi observado também que os entrevistados que consideram os seus líderes situacionais obtiveram 11,90% do total dos entrevistados, contudo os mesmos foram em sua totalidade encontrados na empresa V.

4.2.4 Política de treinamento

Política de Treinamento	Empresa V	Empresa H
Ampla	34	8
Moderada	64	22
Ruim	17	9
Nenhuma	12	2

Tabela 8: Respostas referentes à questão estilo de política de treinamento

Fonte: Dados da pesquisa

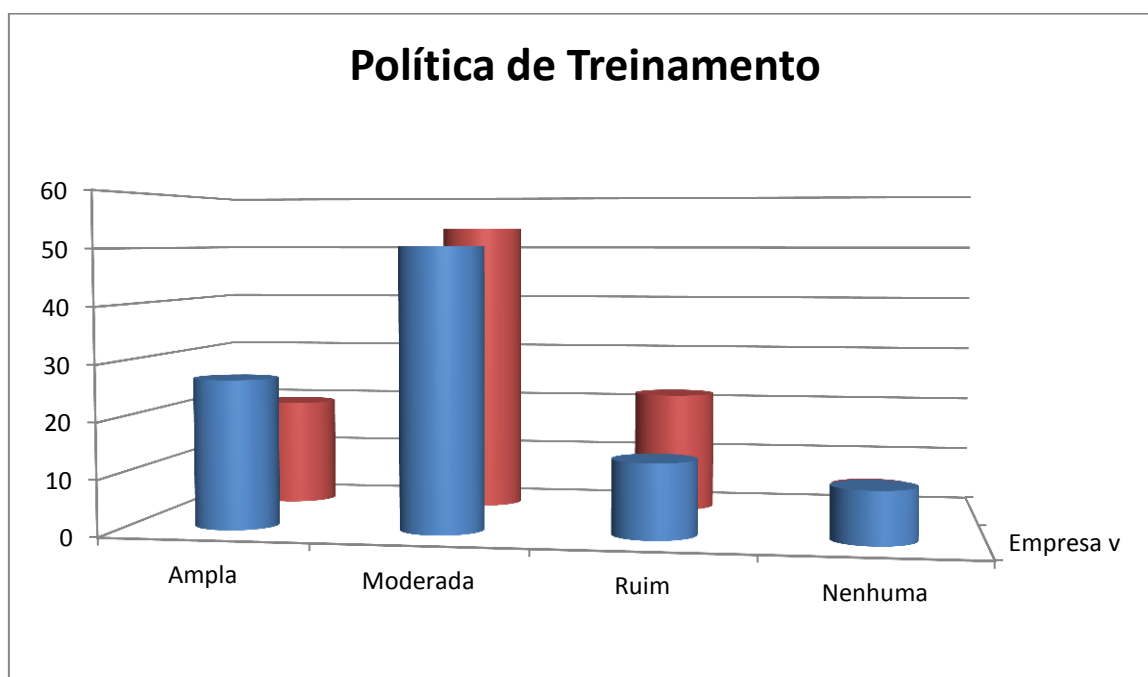


Gráfico 15: Respostas percentuais referente a questão política de treinamento

Fonte: Dados da pesquisa

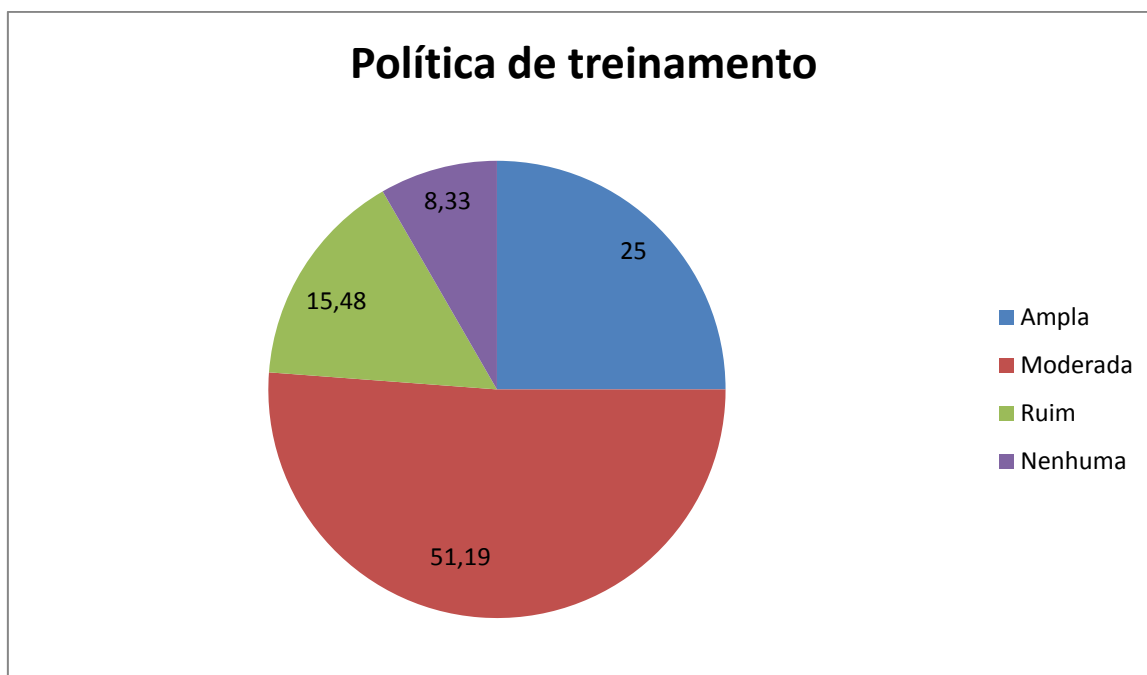


Gráfico 16: Respostas percentuais totais referente a questão política de treinamento

Fonte: Dados da pesquisa

Como percebido na tabela 8 e nos gráficos 15/16 o fator política de treinamento não é causa de insatisfação dentre os entrevistados tendo atingido índices de 51,19% e 25% nas alternativas moderada e ampla respectivamente, levando a concluir que as empresas neste ramo procuram incentivar o desenvolvimento técnico do funcionário ou pelo menos prepará-lo para assumir funções as quais, necessitem de conhecimentos específicos.

4.2.5 Relações interpessoais

Relações interpessoais	Empresa V	Empresa H
Extremamente favoráveis e solidárias	33	6
Favoráveis e solidárias	50	15
Normais	42	17
Competitivas e conflituosas	2	3

Tabela 9: Respostas referentes a questão relações interpessoais

Fonte: Dados da pesquisa

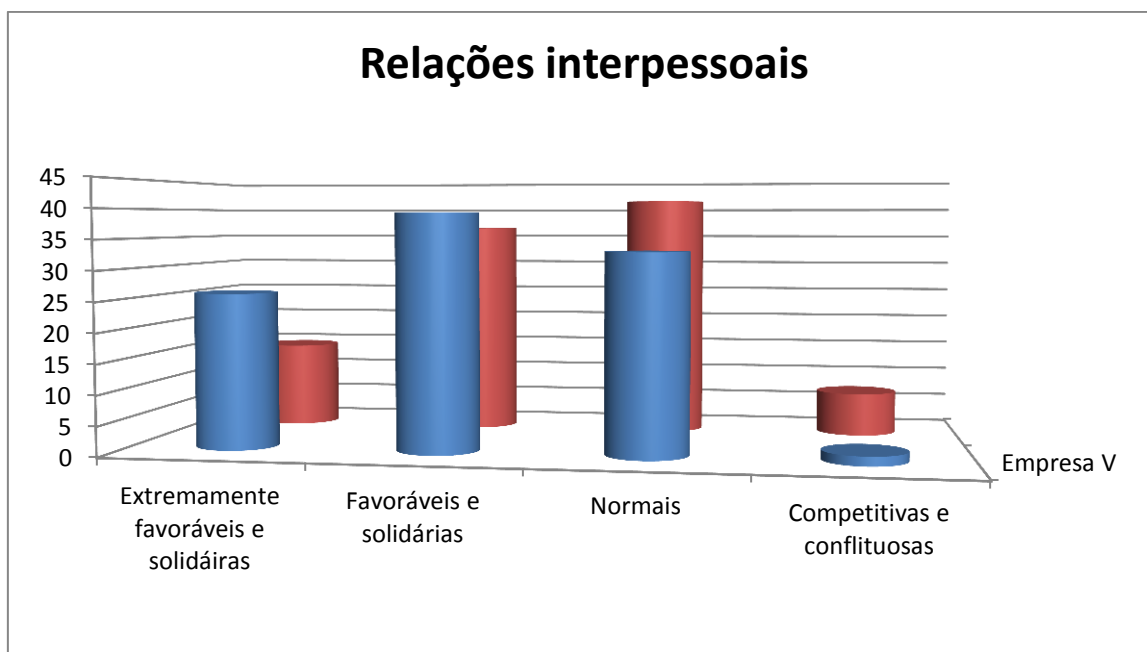


Gráfico 17: Respostas percentuais referente a questão relações interpessoais

Fonte: Dados da pesquisa

Fica visível neste ponto que as relações interpessoais nas empresas em questão não são causadoras de insatisfação, visto que, 61,90% dos entrevistados consideraram as suas relações com seus colegas de trabalho extremamente favoráveis e solidárias ou favoráveis e solidárias, outro fato que reforça esta ideia é o índice competitivas e conflituosas ter atingido apenas 2,98% no âmbito geral da pesquisa como representado no gráfico 18.

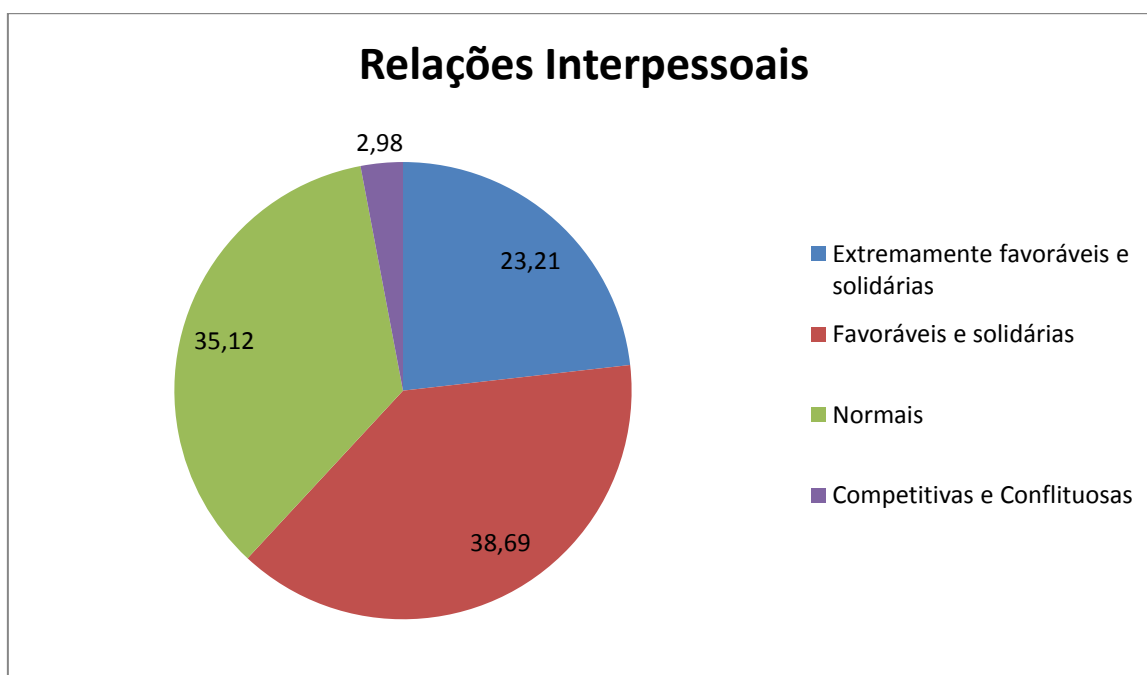


Gráfico 18: Respostas percentuais totais referente a questão relações interpessoais

Fonte: Dados da pesquisa

4.3 FATORES MOTIVACIONAIS

4.3.1 Satisfação com o trabalho

Satisfação com o trabalho	Empresa V	Empresa H
Muito gratificante	12	3
Gratificante	53	5
Normal, rotineiro	53	31
Desestimulante	9	2

Tabela 10: Respostas referentes a questão satisfação com o trabalho

Fonte: Dados da pesquisa

Falando em números absolutos percebe-se que a empresa H encontra-se em situação delicada com relação a este índice, pois 31 funcionários de um total de 41 assinalaram a opção normal como escolha demonstrando que a organização está a um passo de romper a barreira de não motivador para desmotivador, e com relação a empresa V deslumbra-se o número de 12 marcações na alternativa muito gratificante em um total de 127 participantes demonstrando que a organização está de certo modo tendo mais interesse no bem estar do funcionário como meio de desenvolvimento organizacional e aumento produtivo, contudo, todas estas observações podem ser melhor observadas em seguida através de valores estatísticos e novas considerações

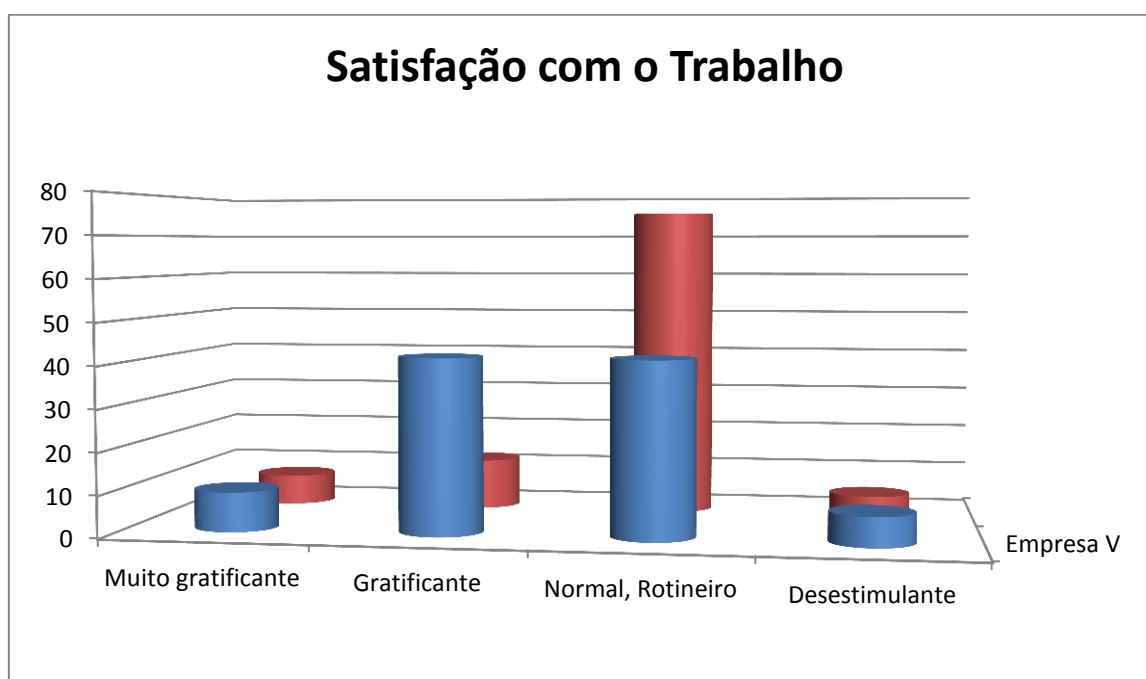


Gráfico 19: Respostas percentuais referente a questão satisfação com o trabalho

Fonte: Dados da pesquisa

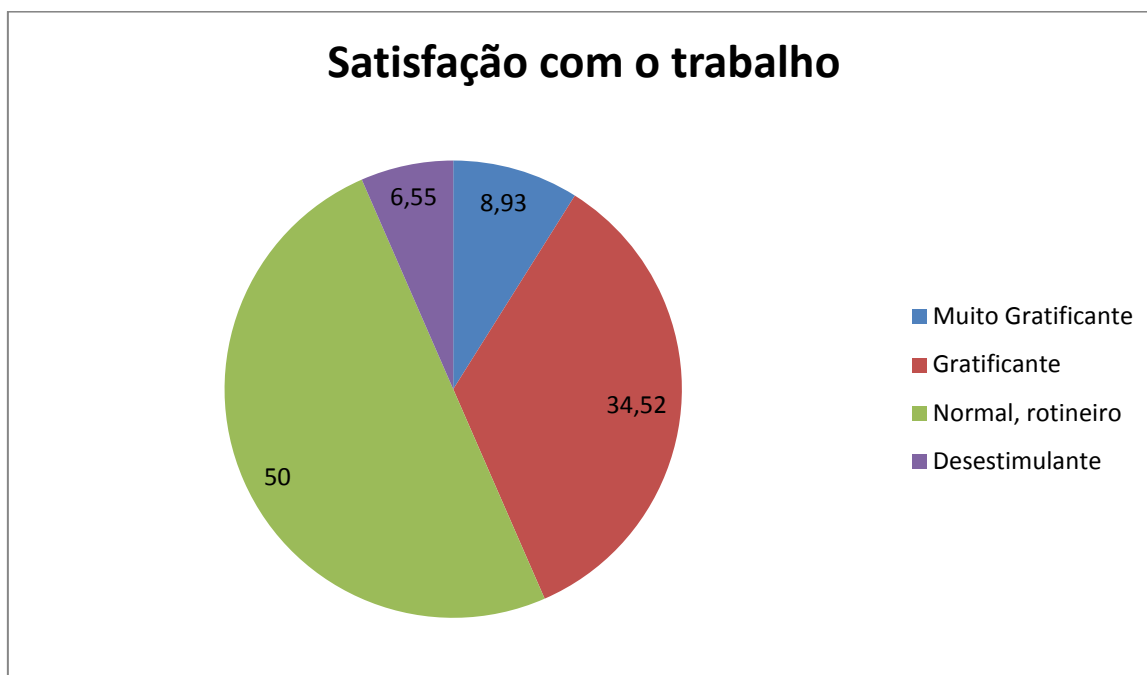


Gráfico 20: Respostas percentuais totais referente a questão satisfação com o trabalho

Fonte: Dados da pesquisa

Apesar do índice (gratificante) ter atingido o valor percentual de 34,52% no quadro geral da pesquisa percebe-se que os funcionários da amostra estudada não se demonstram estimulados para exercer sua profissão nas empresas H e V em questão e este fato pode ser visualizado no índice normal, rotineiro que atingiu 50% do total dos entrevistados não fazendo deste fator um causador de motivação, ressaltando ainda o caso da empresa H que obteve o expressivo índice de 75,61% dos pesquisados no item normal, rotineiro e se observa também um empate de 41,73% nos itens gratificante e normal, rotineiro na empresa V deixando-a assim numa situação um pouco melhor no caso de um comparativo entre elas.

4.3.2 Realização pessoal

Realização pessoal	Empresa V	Empresa H
100%	42	19
75%	39	12
50%	35	9
25%	5	0
0%	6	1

Tabela 11: Respostas referentes a questão realização pessoal

Fonte: Dados da pesquisa

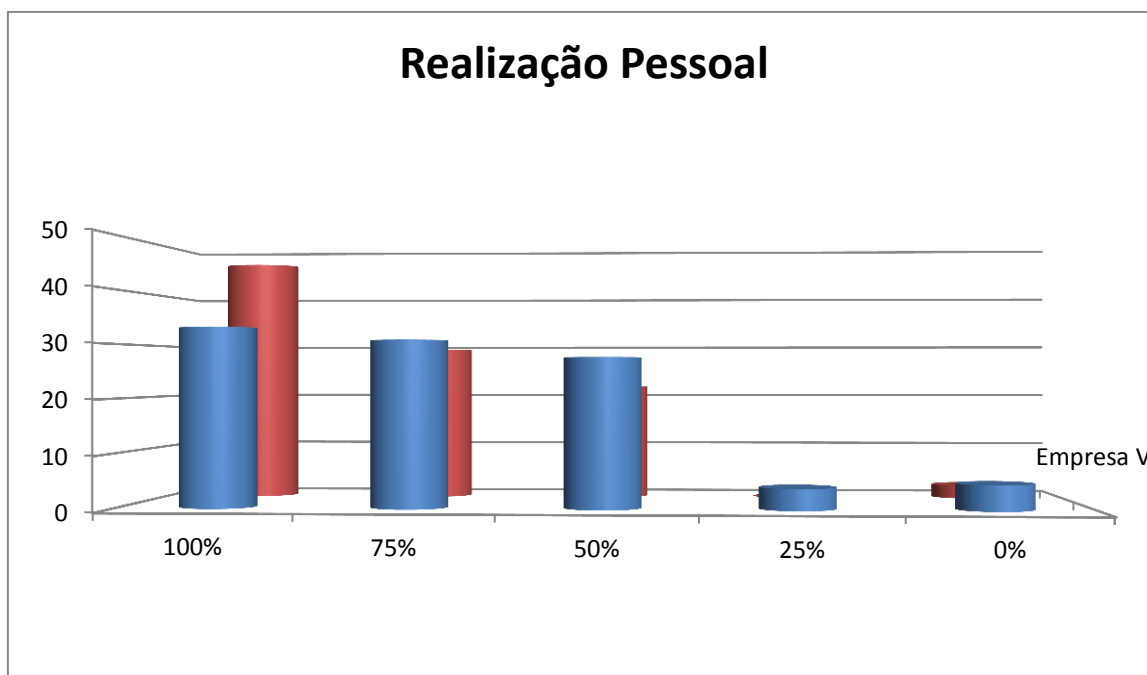


Gráfico 21: Respostas percentuais referente a questão realização pessoal

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com os dados obtidos nesta pesquisa e representados nos gráficos 21 e 22 se pode considerar este fator um agente de motivação em ambas as empresas, na medida que, cerca de 66,67% da amostra se considera acima de 75% realizado profissionalmente fato este que faz o funcionário doar uma dedicação maior as suas funções.



Gráfico 22: Respostas percentuais totais referente a questão realização pessoal

Fonte: Dados da pesquisa

4.3.3 Reconhecimento

Reconhecimento	Empresa V	Empresa H
100%	23	5
75%	40	17
50%	38	10
25%	16	9
0%	10	0

Tabela 12: Respostas referentes a questão reconhecimento

Fonte: Dados da pesquisa

O fator reconhecimento tem grande importância no contexto psicológico organizacional, pois ele atinge as áreas mais profundas do indivíduo como a auto estima e a realização pessoal, pontos os quais afetam diretamente na produtividade e no comprometimento do mesmo e com base nestas considerações percebe-se que em números absolutos em ambas as empresas pesquisadas possuem uma boa aceitação dos entrevistados na medida que as marcações acima de 50% no nível de reconhecimento tiveram grande maioria na pesquisa, números que poderão ser melhores explorados a seguir com base nos gráficos 23 e 24.

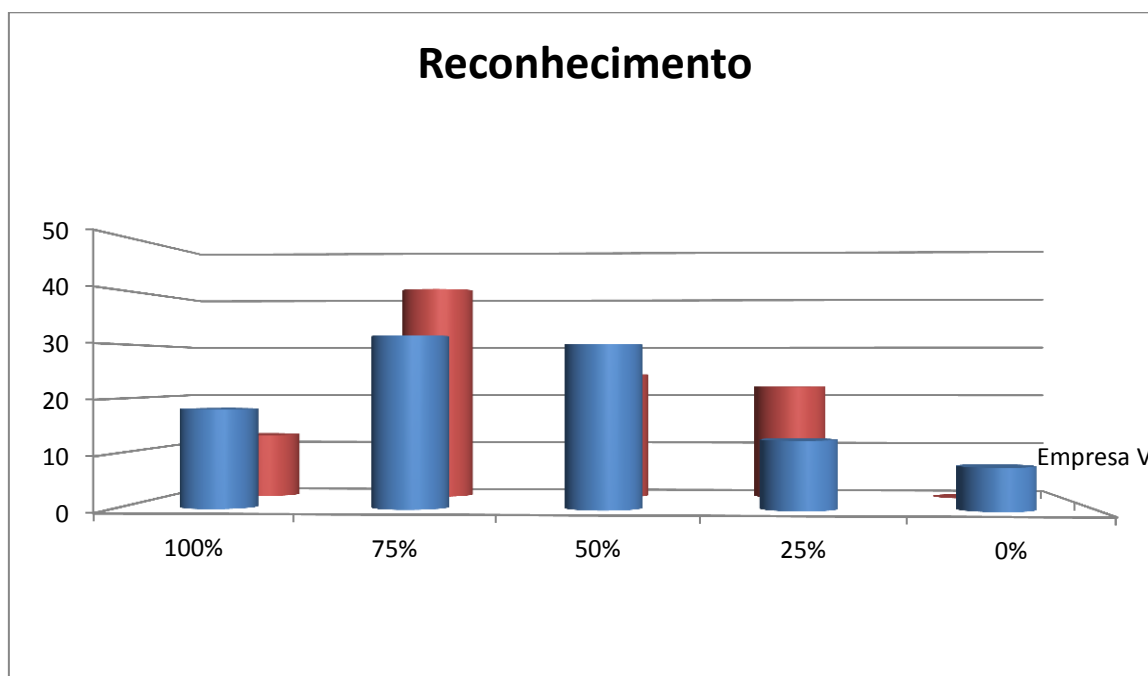


Gráfico 23: Respostas percentuais referente a questão reconhecimento

Fonte: Dados da pesquisa

No fator reconhecimento visualizam-se diferentes interpretações desta amostra principalmente fazendo um comparativo entre as empresas, no caso da empresa V o índice 0% assinalado por 7,87% dos pesquisado é recebido com cautela, pois indica uma total falta de preocupação com o funcionário que procura em muitas vezes um simples agradecimento pelo serviço prestado ou até uma bonificação seja ela de qualquer natureza quando seu trabalho é bem feito, contudo a empresa V ainda obteve um índice 31,5% dos entrevistados afirmando que a mesma reconhece seu trabalho em 75% com isso por obter quase 72% dos seus entrevistados optando por alternativas que estão acima de 50% de reconhecimento este fator pode ser considerado um fator de satisfação.

No que se refere a empresa H o panorama é um pouco melhor com a mesma atingindo 41,46% dos entrevistados afirmando que são reconhecidos em 75% pela a empresa e recebendo apenas 21,95% dos votos em índices abaixo de 50%, demonstrado com isso que este fator pode ser considerado causador de motivação dentre seus funcionários.

Apesar do avaliado acima individualmente pode-se perceber em uma visão geral do quadro que um pouco mais 50% dos participantes da amostra afirmaram que obtém reconhecimento acima de 50%, tornando assim este fator um agente de motivação na amostra pesquisada.

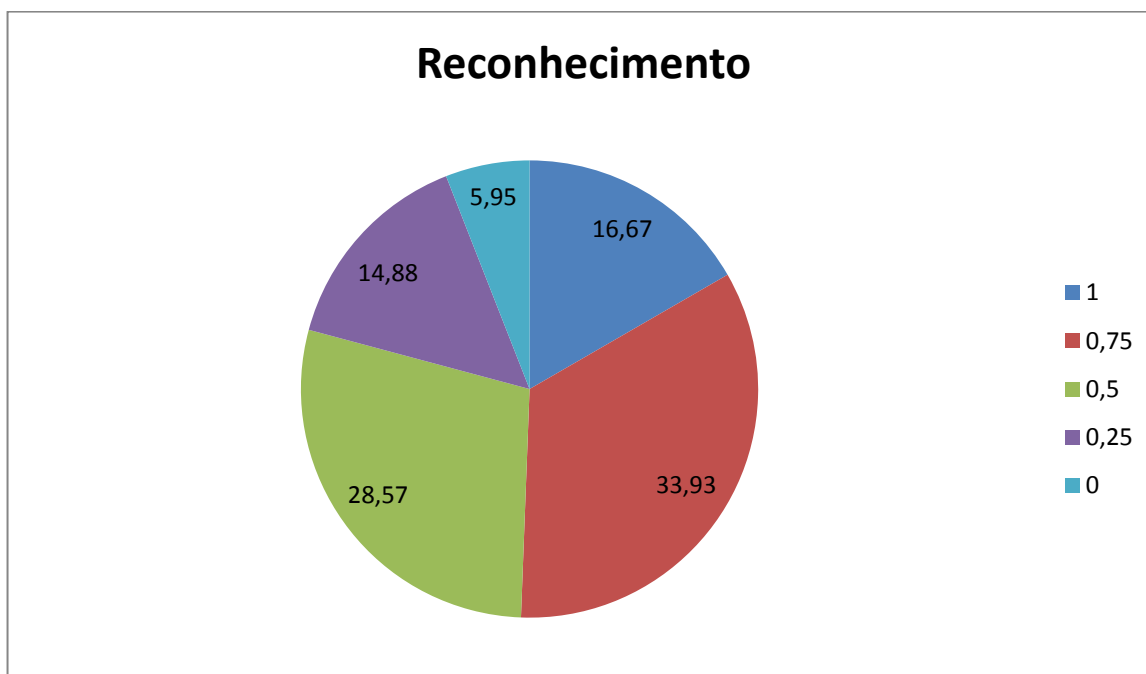


Gráfico 24: Respostas percentuais totais referente a questão reconhecimento

Fonte: Dados da pesquisa

4.3.4 Progresso funcional

Progresso Funcional	Empresa V	Empresa H
Com certeza em breve	17	3
Chance com o tempo	73	15
Muito dificilmente	23	13
Praticamente nulo	14	10

Tabela 13: Respostas referentes a questão de progresso funcional

Fonte: Dados da pesquisa

No que se refere a importância deste fator na organização se notou que ele compreende a expectativa de um futuro profissional por parte do funcionário o qual como exemplo de outros fatores anteriormente citados está diretamente ligado ao nível de produtividade e comprometimento dos colaboradores além de que serve de grande valia para a retenção de bons profissionais, isto é, pessoas que claramente tem um grande potencial de crescimento.

Agora fazendo uma pequena análise nos números absolutos das empresas e buscando fazer uma rápida comparação nota-se que a empresa V está numa situação bem mais tranquila neste índice, contudo a empresa H também possui bons números assinalados, uma análise mais detalhada pode ser vista em seguida.

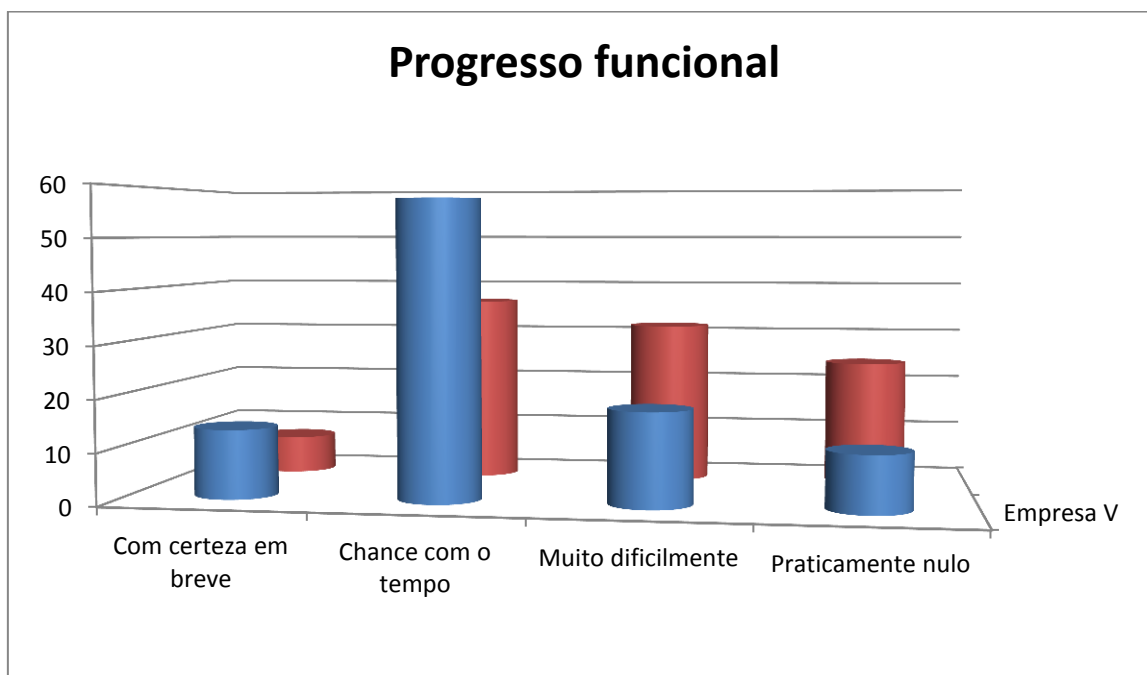


Gráfico 25: Respostas percentuais referente a questão progresso funcional

Fonte: Dados da pesquisa

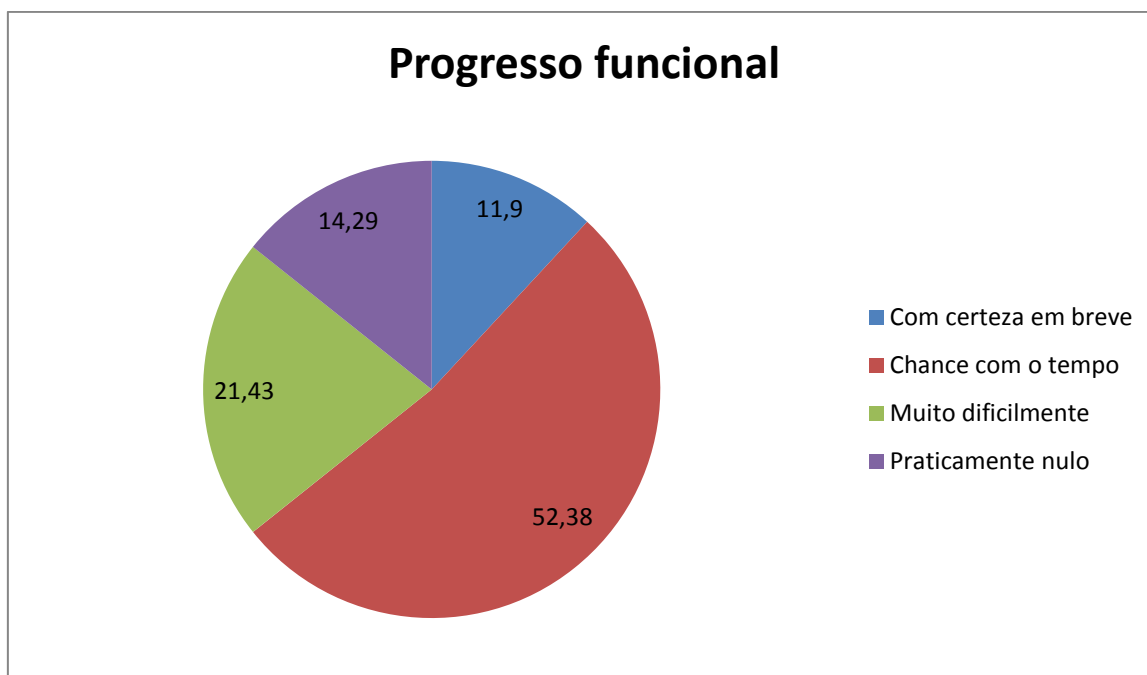


Gráfico 26: Respostas percentuais totais referente a questão progresso funcional

Fonte: Dados da pesquisa

Neste índice percebe-se que a empresa V possui 57,48% dos seus funcionários afirmando que tem chance com o tempo de progresso funcional e 13,39% que em breve já alcançaram o crescimento, tornando este índice bastante favorável no sentido motivacional, entretanto na empresa H percebe-se que em torno de 56% dos pesquisados tem o sentimento de que é muito difícil ou praticamente nulo o desenvolvimento profissional na organização com isso evidenciando que este fator não é um agente motivador.

Agora fazendo uma análise geral da amostra fica claro que em sua maioria os entrevistados acreditam que com o tempo ocorreram chances de crescimento profissional, tornando o panorama favorável no que se refere peso do fator no fenômeno motivação dentro da organização, contudo não se deve ignorar o índice de 21,43% que afirmam muito dificilmente ter chances de crescimento profissional e procurar estudar quais causas que estão causando este fenômeno.

4.3.5 Responsabilidades Funcionais

Responsabilidades funcionais	Empresa V	Empresa H
Muita receptividade a iniciativas de funcionários, havendo recompensas às alternativas eficientes e/ou eficazes de trabalho.	33	3
Receptividade a iniciativas de funcionários, mas o que importa são os resultados, havendo raramente recompensa por iniciativas de aprimoramento do trabalho.	60	18
Coibição de iniciativa do funcionário, que é obrigado a cumprir seus trabalhos exatamente conforme os foram ordenados.	34	20

Tabela 14: Respostas referentes a questão responsabilidades funcionais

Fonte: Dados da pesquisa

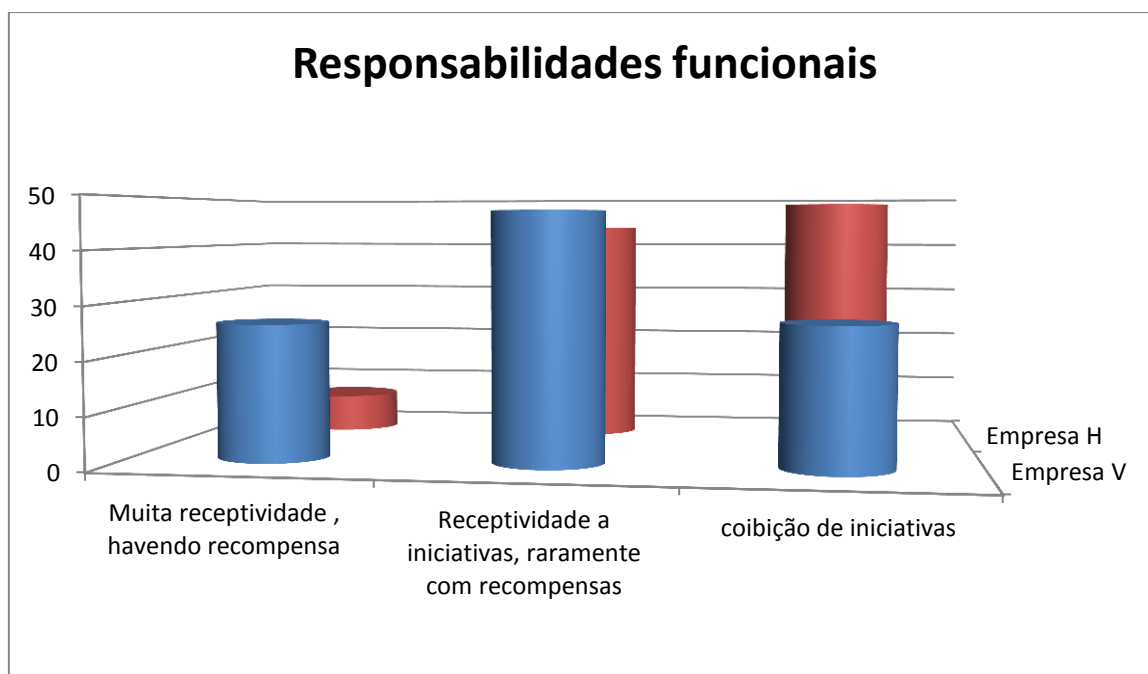


Gráfico 27: Respostas percentuais referente a questão responsabilidades funcionais

Fonte: Dados da pesquisa

Com base nos dados do gráfico 27 se percebeu um equilíbrio entre as empresas no índice (receptividade a iniciativas, raramente com recompensas) demonstrando estarem abertas a iniciativas dos funcionários, contudo na empresa H o índice (coibição de iniciativas) obteve 48,78% das marcações fazendo deste um fator preocupante pois causa o sufocamento do funcionário no que se refere a sua criatividade e incentivo pessoal do aprimoramento da sua função e já no caso da empresa V o índice (muita receptividade, havendo recompensa) demonstra o interesse da organização em estimular nos funcionários características criativas em prol do melhoramento dos processos.

Agora fazendo um apanhado das empresas nota-se que na empresa V este fator pode ser considerado como agente de motivação, fato este que não ocorre na empresa H. Mais adiante procurando uma visão geral da pesquisa nota-se uma maioria muito pequena no índice (receptividade a iniciativas, raramente com recompensas) em comparação como (inibição de iniciativas dos funcionários) tornando este fator um ponto preocupante no âmbito organizacional quando o objetivo é a motivação dos funcionários.

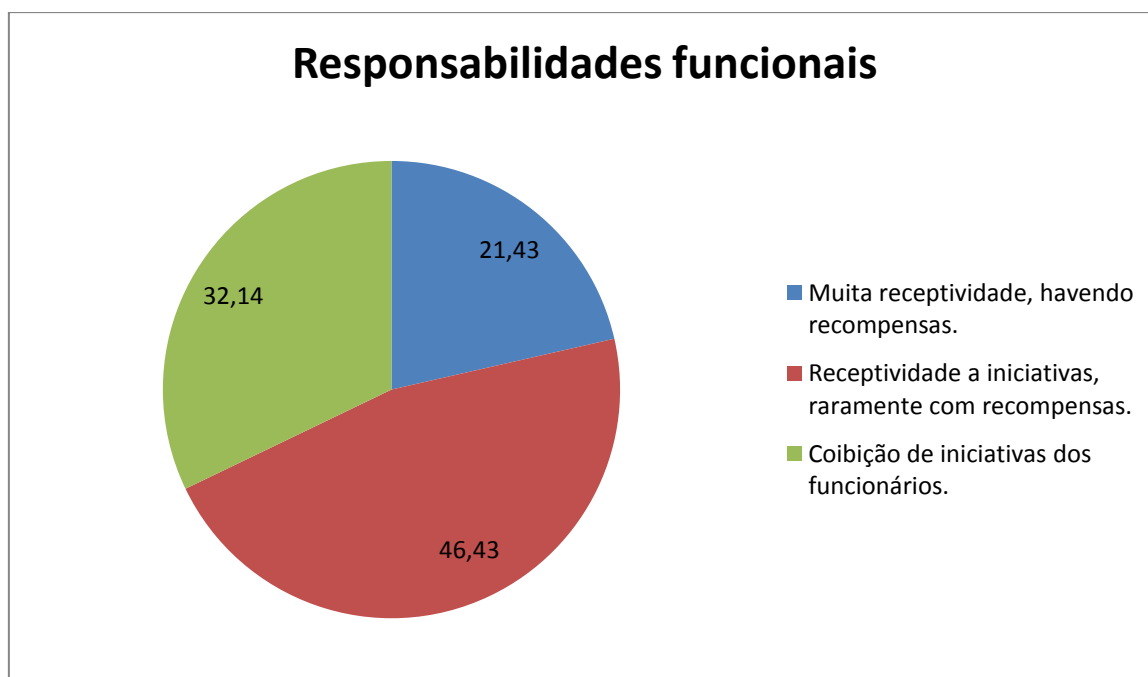


Gráfico 28: Respostas percentuais totais referente a questão responsabilidades funcionais

Fonte: Dados da pesquisa

4.4. ANÁLISE GERAL DA COLETA DE DADOS

Com base em todos os dados coletados e demonstrados pelo decorrer desta análise será feito a seguir o diagnóstico de cada ponto abordado na pesquisa.

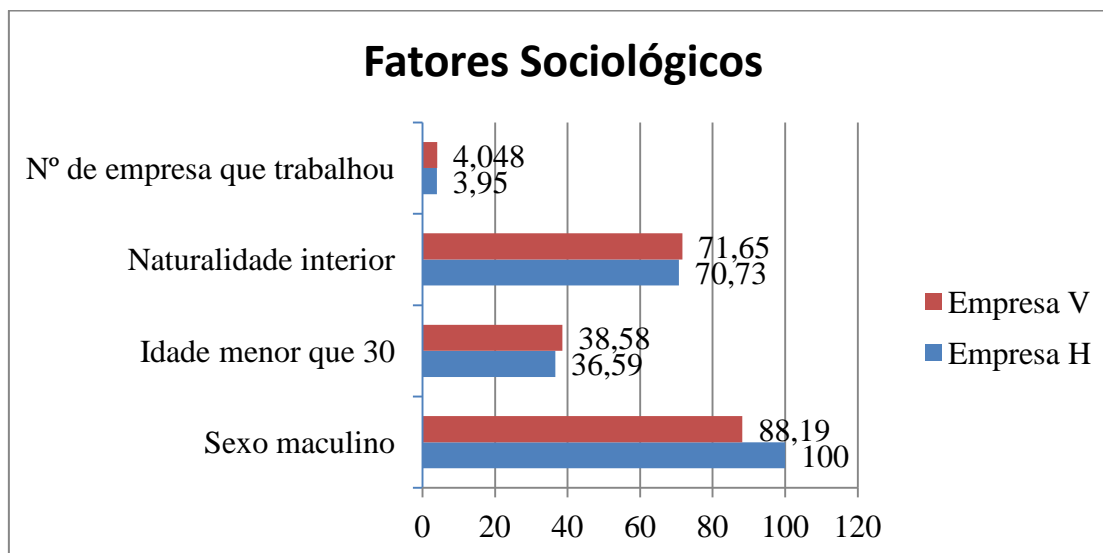


Tabela 15: Resumo dos Resultados dos Fatores Sociológicos

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com tabela 15 acima se pode perceber o formação do perfil do funcionário atual da construção civil na cidade de João Pessoa, que seria: um homem com cerca de trinta anos de idade, natural do interior do estado e já tendo em média trabalhado em quatro empresas diferentes, demonstrando assim que apesar da pouca idade já se apresentam com certo grau de experiência com relação ao ramo.

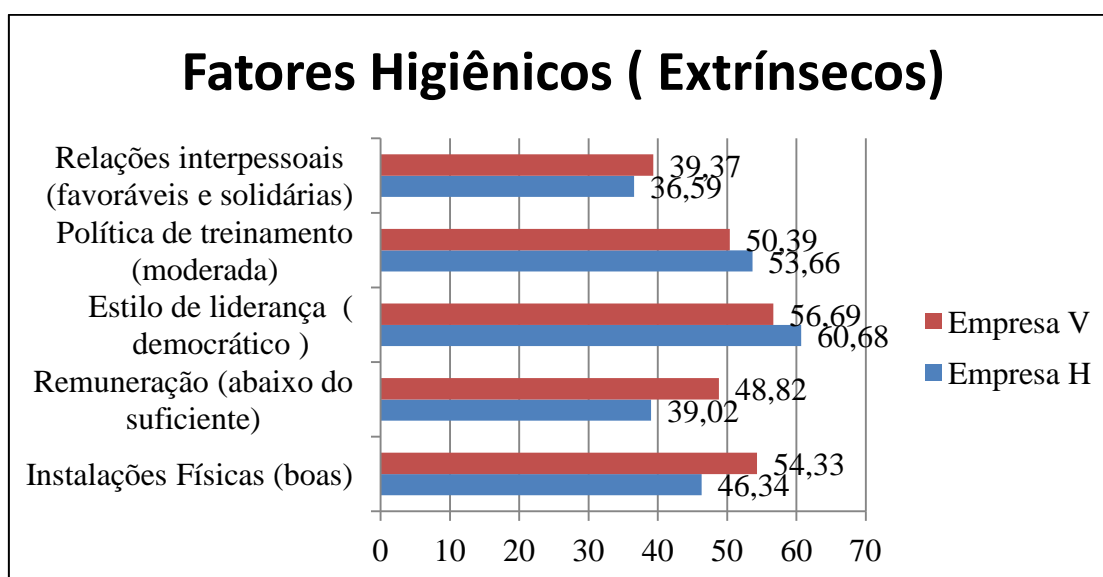


Tabela 16: Resumo dos Resultados dos Fatores Higiênicos (Extrínsecos)

Fonte: Dados da pesquisa

Mais uma vez observando um resumo dos dados obtidos em pesquisa na tabela 16, percebe-se que apesar do índice remuneração ter sua maior marcação do item (abaixo do suficiente) as empresas pesquisadas se encontram com seus funcionários em um ambiente que proporciona satisfação, contudo se faz necessária atenção para este índice ressaltado e fica a sugestão de uma pesquisa salarial em outras empresas similares para observar se é devida esta insatisfação.

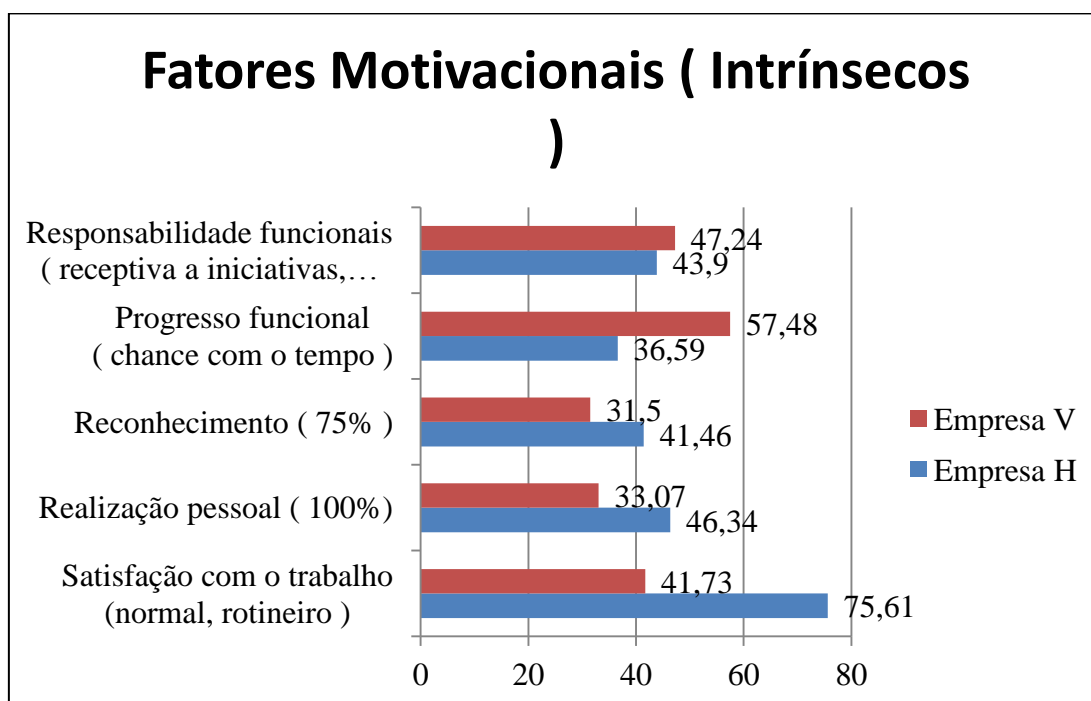


Tabela 17: Resumo dos Resultados dos Fatores Motivacionais (Intrínsecos)

Fonte: Dados da pesquisa

Novamente contemplando o resumo agora da tabela 17 nota-se em destaque o índice satisfação com o trabalho obtendo na sentença (normal, rotineiro) grande maioria das marcações trazendo preocupações as empresas por demonstrar que o empregado não percebe seu trabalho como importante para o todo e isto pode ser um fator de queda motivacional, contudo, todos os outros índices se mostraram bastante positivos elevando assim o conceito de ambiente motivador dentro das organizações e com isso pode-se dizer que apesar de melhoras serem necessárias para elevar seus índices e que como sugestão fica uma dica de se fazer uma interligação entre os fatores em busca de pontos em comum para facilitar as medidas corretivas, no entanto o ambiente pesquisado pode ser considerado motivador.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi realizar um estudo buscando um diagnóstico do fator motivacional apresentado nos funcionários da construção civil na cidade de João Pessoa, e para isto foi realizado uma pesquisa bibliográfica para fundamentar melhor a importância da pesquisa como também ocorreu a captação de dados junto às empresas participantes do estudo e aos órgãos ligados diretamente ao ramo pesquisado para podermos fazer uma comparação com os resultados obtidos na pesquisa que foi feita diretamente com os funcionários através de questionários e com isso visualizar se existe algum tipo de correlação entre eles.

No que se refere à captação dos dados utilizados durante toda a pesquisa, bem como, as informações fornecidas pelas empresas envolvidas no estudo foram, devido o pesquisador estar inserido no ambiente, sem nenhuma ocorrência de dificuldades ou problemas em seu fornecimento, fato este que favoreceu todo o andamento do trabalho e proporcionou mais tranquilidade no procedimento de aplicação dos questionários.

Voltando-se para análise do questionário, tem de ser ressaltando a grande receptividade dos entrevistados, e que a coleta dos dados ocorreu sem problemas de coerção com isso os entrevistados responderam livremente as questões, além de que foi notada a satisfação dos mesmos pelo fato de serem ouvidos em relação a um assunto que é de total interesse deles.

Começando pela análise dos fatores sociológicos para que seja possível ser feito um perfil do entrevistado e com isso ser determinado que quais técnicas motivacionais podem ser melhor utilizadas, com base nisto ficou determinado que: este ramo ainda possui em sua grande maioria funcionários do sexo masculino em que tem como idade média trinta anos além de cerca de 90% são oriundos do interior. Não esquecendo também de ressaltar que existe neste funcionário uma boa experiência profissional visto uma alta média de empresas trabalhadas apesar de uma baixa idade.

Na sequência ficou visualizado nos fatores higiênicos que não existe fonte de insatisfação nas organizações, no entanto este fator não quer dizer que a satisfação seja presente nas empresas embora se faz condicionante para que ela aconteça, na pesquisa ressalta-se que o índice (remuneração), tem de ser visto com cautela pela administração de ambas as empresas e para as quais fica a sugestão de uma pesquisa salarial do mercado para que possa ser feita um comparativo com o salário aplicado nas mesmas e ser apurado se há alguma defasagem em sua folha salarial e assim verificar se a insatisfação dos seus funcionários é devida, não deixando de lado também o resultado encontrado no índice (instalações físicas) que ainda não

é causa de insatisfação, contudo, tem de ser observado para que em um futuro próximo não tragam malefícios para as empresas.

Agora decorrendo sobre os fatores motivacionais abordados na pesquisa se notou que as organizações pesquisadas obtiveram na maioria dos índices resultados positivos com relação ao nível de motivação dos funcionários as trazendo assim para um ambiente no qual nota-se a motivação fator importante no dia a dia das empresas pesquisadas, ressaltando apenas os índices (satisfação com o trabalho) que se mostrou neutro neste contexto obtendo 50% das marcações na opção normal, no entanto não se mostrou fator de desmotivação, trazendo assim as atenções da organização para analisar quais motivos estão fazendo os funcionários não perceberem o valor das suas atribuições em comparação com o todo, e por fim o índice (responsabilidades funcionais) que pode ser considerado como fator motivacional com uma ressalva, as empresas precisam fazer uma análise sobre meios de gratificação de acordo com o impacto da iniciativa na organização favorecendo ainda mais o estímulo da criatividade e participação dos colaboradores na organização, além de que pode ser feito uma ligação com o índice (remuneração) podendo assim amenizar dois aspectos negativos com uma única medida organizacional.

Depois de toda a análise dos dados obtidos em questionário e um diagnóstico de que as empresas pesquisadas podem se considerar dentro de um universo motivador, a pesquisa, contudo possui suas limitações, e se faz necessário uma amostra maior para a confirmação destes resultados e procurar uma melhor avaliação para a confirmação destes constructos e verificar se há a necessidade de novos fatores a serem pesquisados.

Apesar de resultados satisfatórios ficaram claras algumas limitações no trabalho que podem ser ressaltadas, como por exemplo: o nível de escolaridade dos entrevistados que dificultou o entendimento do questionário aplicado podendo assim ter alterado um pouco suas respostas, apesar de haver uma previa explicação das questões antes dos mesmos responderem.

Faz-se necessário dizer que não se esgota as possibilidades para o campo de estudos nesta área que está carente de pesquisas para se verificar quais os principais métodos motivacionais podem ser aplicados para se obter os melhores resultados operacionais pois se trata de um ramo muito instável, enfim deseja-se que este trabalho sirva de incentivo para a realização de novas pesquisas, a fim de contribuir para uma administração em prol da gestão de pessoas nas organizações.

Por fim ressalta-se mais uma vez a importância de novos estudos para diagnosticar em que nível se encontra a motivação dentro do setor da construção civil da cidade de João Pes-

soa – PB, bem como, um estudo mais aprofundado com relação á caracterização do funcionário da construção civil e quais os motivos que levam cada vez mais cedo a procura por ingressar neste ramo profissional, pois, no que se refere a abrangência de entrevistados, há uma enorme carência devido ao grande número de empresas hoje inseridas neste mercado, além de que, se faz necessário uma procura por novos métodos de captação de dados para acrescentar mais detalhes neste estudo. Para finalizar deixo como sugestão uma pesquisa mais aprofundada das expectativas dos funcionários que se inserem neste ramo com relação as empresas, para que sejam evidenciadas suas principais necessidades e com isso se possa através deste estudo analisar, quais métodos motivacionais seriam mais eficientes para favorecer não só a retenção dos melhores funcionários nas organizações mais sim proporcionar um maior desenvolvimento organizacional com ênfase nas pessoas.

REFERÊNCIAS

ABRANTES, José. Programa 8S – **A base da filosofia seis sigma**- Interciência: Rio de Janeiro, 2001, 169 p.

ANTÃO, Cristiane da Silva. Pesquisa de Clima: **Com Base na Implantação de Políticas de Desempenho Organizacional**. CPGLS - UCG, Goiânia, 2009.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BRASIL. **Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Contagem Populacional. Disponível em:<
<http://www.opovo.com.br/app/economia/2012/06/15/noticiaseconomia,2859567/nordeste-tem-maior-crescimento-em-empregos-na-construcao-civil.shtml> >Acesso em: setembro. 2012.

CHAVES, Neusa Maria. CCQ – **Alternativa para Geração de Riqueza Coletiva**. INDG. 26 abr. 2006. Disponível em: <<http://www.indg.com.br/emc/textos/texto4.asp>> Acesso em: fevereiro, 2012.

CHIAVENATO, I.. Administração de Empresas. **Uma abordagem Contingencial**. São Paulo: *McGraw-Hill*, 1982.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 3ª ed. São Paulo, Atlas, 1995.

DAL PRÁ, Kátia Leandra Frandaloso; CARVALHO, Desiree de Souza Freccia. **Motivação Humana, Um dos Fatores do Comportamento Organizacional**. Unisul, 2008.

DECISA, **Desenvolvimento Organizacional**. Disponível em:(<http://www.decisa.com.br/areas-de-atuacao/desenvolvimento-organizacional.php>), acesso em: novembro, 2011.

FARIAS, Eduardo H. S.. **Desenvolvimento Organizacional**. Outubro, 2008. Disponível em: ([http:// http://eduardofarias.blogspot.com/](http://http://eduardofarias.blogspot.com/)), acesso em : novembro, 2011.

GOMES, Alcindo Arcenio Pinheiro, QUELHAS, Osvaldo Luiz Gonçalves. **A Motivação no Ambiente Organizacional**; Produção online, v. 3, n. 3 (2003).

GOMES, Elaine Dias; MICHEL, Murillo. **A Motivação de Pessoas nas Organizações e Suas Aplicações para Obtenção de Resultados**. Revista Científica Eletrônica de Administração – ISSN: 1676-6822, Ano VII, número 13, periódico semestral, dezembro 2007.

HERZBERG, Frederick. Mais uma vez: como motivar seus funcionários? In: HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS (Org.). **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Tradução: Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. Prefácio: Victor H. Vroom. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. (Série Harvard Business Review Book). p. 55-81.

IASUKI, Diogo Eizo; ARAUJO, Romilda Ramos. **Motivação Como Arma Para Enfrentar a Competitividade Entre as Empresas**; FCV Empresarial, v. 1, p. 137-149, 2007.

KEGAN, D. L. *Organizational development: description, issues and some research results*. *The Academy of Management Journal*, S.I., v. 14, n. 4, p. 453-464, 1971.

MALIK, Ana M. **Gestão de Recursos Humanos**. Volume 9. São Paulo. Editora Fundação Petrópolis Ltda. 1998.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 12ª ed. São Paulo: Futura, 2007.

MASLOW, Abraham H. **Maslow no Gerenciamento**, Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2000.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 4ª ed. – São Paulo: 2004.

MAXIMIANO, Antônio. **Introdução à Administração**, 6 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MONTANA, Patrick J., Bruce H. CHARNOV. **Administração**. São Paulo. Ed, Saraiva, 2003

NOVAES, Marília Vieira. **A Importância da Motivação Para o Sucesso das Equipes no Contexto Organizacional**. Revista Científica de Psicologia, CESMA – UFAL, Vol. 1, No. 1 – Julho (2007).

PASCHOAL, Luiz. **Administração de cargos e salários: Manual prático e novas metodologias**. Rio de Janeiro: Quality Mark, 1998.

PEREIRA, Mariah T. N.. **Teoria do Desenvolvimento Organizacional**. Disponível em: <<http://www.htmlstaff.org/xkurt/projetos/portaldoadmin/modules/news/article.php?storyid=692>>. Postado em: 04/10/2007. Acesso em: 20/10/2011.

PESSOA FILHO, Nivaldo; MEDEIROS, Jamilson Pinto. **A Motivação Como Fator Diferencial e Competitivo nas Organizações**. Faculdade de Natal-FARN, revista nova, v. 3, 2005.

PINTO, R. Hercules. **A Importância da Motivação Profissional**. Portal da Administração, 2008.

POPE, Catherine; MAYS, Nick. *Reaching the parts other methods cannot reach: an introduction to qualitative methods in health and health service research*, In *British Medical Journal*, nº 311, 1995, pp. 42-45.

RHINOW, Guilherme. **Inovando e Competindo por Meio de Gestão de Pessoas**. São Paulo: RAE – Revista de Administração de Empresas/FGV. RAE Light, V.8, n. 1, p. 2-7, Jan./Mar. 2001.

RIBEIRO, Renato Vieira. **FAE BUSINESS**, revista, n.6, ago. 2003. Disponível em: (http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_fae_business/n6/gestao_motivacao.pdf), acesso em: outubro, 2011.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SÁ, Maria Auxiliadora Diniz; MACIEL, Saulo Emmanuel Vieira. **Motivação no Trabalho: Uma Aplicação do Modelo dos Dois Fatores de Herzberg**. CCAE-UFPB, Studia Diversa, Vol. 1, Nº 1, Outubro, 2007, p. 62 – 86.

SATO, Cristiane Fernanda; SPRICIGO, Cinthia Bitencourt. **Motivação Refletindo na Qualidade e Produtividade**; Visão Acadêmica, Vol. 1, Curitiba-PR, 2008.

SILVEIRA, Clóvis Massaú. . **Desenvolvimento Organizacional**. Feevale R. Est. , Novo Hamburgo, V.21, N.1, 75-96, Jan./Jun. 1998.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. Trad. Solange Aparecida Visconte; Revisor técnico Maria José Tonelli. São Paulo: Saraiva, 2002

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. . **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: *Prentice Hall* do Brasil, 1995.

WAGNER III, John e HOLLENBECK, John. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Saraiva, 1999.

WALLNER, Caroline G. Silva. **Depressão no Trabalho e Depressão Pós Férias**. Disponível em: <<http://www.portaleducacao.com.br/recursos-humanos/artigos/13815/depressao-no-trabalho-e-depressao-pos-ferias/pagina-1>> , acesso em: setembro/2012. Juiz de Fora, MG, Julho, 2012.

WOOD JR., T. **Mudança organizacional uma introdução ao tema**. In: WOOD JR., T. (Coord.). **Mudança organizacional**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004a.

WOOD JR., T. **Mudança organizacional e transformação da função recursos humanos**. In: WOOD JR., T. (Coord.). **Mudança organizacional**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004b

ZANLUCA, Júlio César. **Gestão de Recursos Humanos**. Disponível em: http://www.mapb.com.br/product_info.php?cPath=3&products_id=76, acesso em: 20/10/2011. Curitiba, PR, 2009.

APÊNDICE

1) Informações Gerais

1. Sexo: () Masculino () Feminino

2. Cargo: _____

3. Idade: () Menor de 30 () de 30 à 40 () acima de 40

4. Valor da renda: _____

5. Naturalidade: _____

6. Número de empresas que já trabalhou: _____

2) Sobre os fatores extrínsecos

A) Na empresa em que você trabalha, as instalações físicas são:

() Excelentes

() Boas

() Abaixo do suficiente

() Muito precárias

B) Como você vê a sua remuneração?

() Excelente

() Boa

() Abaixo do suficiente

() Muito precária

C) O estilo de liderança (supervisores, diretores, etc) é:

() Rígida, autocrática

() Democrática

() Liberal, “deixa acontecer”

() Situacional

D) A política de treinamento praticada é:

() Ampla, buscando capacitar o funcionário para o exercício de suas atribuições

() Moderada, treinamentos são oferecidos somente quando imprescindíveis

() Ruim, poucas são as ações, e os resultados são insuficientes

() Nenhuma, não se prepara o funcionário para o trabalho, “ele aprende fazendo”.

E) As relações inter-pessoais com os colegas e superiores são:

- ☐ Extremamente favoráveis e solidárias
- ☐ Favoráveis e solidárias
- ☐ Normais, sem muito conflito tampouco cooperação
- ☐ Competitivas e conflituosas

Comentários (opcionais):

3) Sobre os fatores intrínsecos

A) Para mim, meu trabalho na construtora é:

- ☐ Muito gratificante
- ☐ Gratificante
- ☐ Normal, rotineiro
- ☐ Desestimulante

B) Sinto-me realizado com o que faço na seguinte medida:

- ☐ 100%
- ☐ 75%
- ☐ 50%
- ☐ 25%
- ☐ 0

C) O trabalho que desempenho é reconhecido pela instituição na seguinte medida:

- ☐ 100%
- ☐ 75%
- ☐ 50%
- ☐ 25%
- ☐ 0

D) Quanto a meu progresso funcional:

- ☐ Tenho certeza de que poderá ocorrer num futuro próximo
- ☐ Há possibilidade de que, com o passar do tempo, haja alguma ascensão
- ☐ Muito dificilmente poderei progredir na profissão
- ☐ Praticamente nulo

E) Quanto às minhas responsabilidades funcionais e minha autonomia e independência para trabalhar do modo que mais me agrada:

() A construtora em que trabalho é muito receptiva a iniciativas dos funcionários e recompensa, de alguma forma, aqueles que indicam alternativas eficientes e/ou eficazes de trabalho

() A construtora em que trabalho é receptiva a iniciativas dos funcionários, mas o que importa mesmo são os resultados, recompensa raramente iniciativas para o aprimoramento dos serviços

() A construtora em que trabalho coíbe a iniciativa do funcionário, que é obrigado a cumprir seus trabalhos exatamente conforme a burocracia interna prescreve

Comentários (opcionais):

Comentários:
